

## Ledelse og lederkompetanser i Eigersund kommune

Hvilke lederkompetanser finner vi i Eigersund kommune?  
Har Eigersund kommune lederkompetanser som gjør kommunen i  
stand til å realisere strategi og de utviklingsmål som er vedtatt?

LISE RAVNBERG

VEILEDER

Linda Hye og Morten Øgård

## Forord

Min masterbesvarelse markerer slutten på et 4,5 års studie ved Universitet i Agder, Institutt for samfunnsvitenskap og ledelsesfag, med spesialisering innen Kommunal ledelse.

Jeg har gjennom min besvarelse rettet fokus på ledelse i Eigersund kommune i forbindelse med pågående omstillings- og utviklingsprosesser. I dette omstillingsperspektivet har jeg ønsket å få svar på hvilken lederatferd vi finner i organisasjonen og om vi på bakgrunn av resultatet er i stand til å realisere vedtatt strategi og utviklingsmål ut fra behovet om høy omstillingsaktivitet.

Studiet som helhet har gitt meg en bedre forståelse for den kompleksiteten som eksisterer i offentlige organisasjoner og utfordringer knyttet til endringsprosesser. Ledelse handler i stor grad om å håndtere kompleksitet, motsetninger, paradokser, dilemmaer, tvetydighet og kultur.

Jeg vil rette en stor takk til mine veiledere, Linda Hye og Morten Øgård ved Universitetet i Agder, som begge på en utmerket måte har inspirert, utfordret og oppmuntret meg gjennom skriveprosessen. Det har vært utrolig lærerikt å kunne studere egen organisasjon gjennom en akademisk tilnærming. Dette har gitt meg et unikt innblikk i hvordan empirien bidrar til økt kunnskap og forståelse om de realitetene organisasjonen står ovenfor, og som i mye større grad bør benyttes i forbindelse med endrings -og utviklingsprosesser.

Jeg vil takke min arbeidsgiver som har vært positiv til å la meg studere ledelse i egen organisasjon. Jeg retter videre en takk til egen arbeidsplass med kollegaer som har måttet ta et ekstra ansvar under mitt fravær i forbindelse med studiet og oppgaveskriving. Takk også til lederne i Eigersund kommune som besvarte undersøkelsen og som dermed ga meg grunnlaget i å kunne svare på aktuell problemstilling.

Jeg ønsker avslutningsvis å takke min nærmeste familie for den oppmuntring og støtte de har gitt meg gjennom hele oppgaven og ikke minst studietiden.

Egersund, 11 desember 2020

Lise Ravneberg

## Sammendrag

I denne oppgaven retter jeg fokus på ledelse ved å identifisere eksisterende lederkompetanser i Eigersund kommune i forbindelse med vedtatt strategi og planlagt og igangsatt omstillingsprogram.

Min ambisjon med å studere lederkompetanser er å belyse viktige perspektiver knyttet til organisasjonsendring ved å tilføre strategisk og operativ ledelse kunnskap om de realitetene som kartleggingen og undersøkelsen avdekker. Et faktabasert og grundig datamateriale, er vesentlig når en skal reflektere over egen lederpraksis og hvordan utøvelse av ledelse som faktor påvirker endrings – og utviklingsarbeid.

Eigersund kommune beskrives å være i en svært krevende økonomisk situasjon, med anstrengt økonomi, høy gjeldsgrad og omfattende investeringsbehov. Samtidig er organisasjonen en del av den omstillingen som preger offentlig sektor ut fra et bærekraftperspektiv.

Gjennom strukturelle endringer, kostnadsreduksjoner, gevinstrealisering og utviklingsprosjekter skal organisasjonen evne en høyere omstillingstakt og bli bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer både på kort og på lengre sikt. Strategien og kursendringen vektlegger ledelse som et sentralt element for å lykkes med omstillings -og utviklingsarbeidet. I dette omstillingsperspektivet vil det være nødvendig med lederferdigheter som både utøver og vektlegger ledelse som bidrar til og fremmer ideer, kreativitet og nytenking, og som forsterker og fokuserer på atferd som synliggjør disse verdiene og atferden i organisasjonen. Vi trenger ledere som er analytiske, og som evner å fange opp og implementere nye ideer og trender.

For å finne svar på om vi har lederkompetanser som understøtter et endrings og utviklingsfokus, har jeg benyttet en kvantitativ tilnærming gjennom verktøyet MSAI, *Management Skills Assessment Instrument*. Verktøyet kartlegger og identifiserer organisasjonens lederferdigheter og kompetanseområder. Jeg har benyttet Cameron og Quinn`s teoretiske tilnærming, hvor de beskriver det funksjonsteoretiske perspektivet på ledelse og organisasjon ved å kategorisere avgjørende og viktige lederkompetanser som er blitt identifisert for å bidra til effektiv ledelse ut fra organisasjonsform og formål.

Hovedtendensen gjennom det empiriske datagrunnlaget fra lederkartleggingen beskriver i hovedsak en organisasjon med moderate ferdigheter på de fleste ferdighets – og kompetanseområder, og hvor ingen kompetanseområder utmerker seg i særlig grad når vi ser på atferd og effektivitet/prestasjoner. Fokus på relasjoner og menneskerelaterte oppgaver er imidlertid mer fremtredende enn ferdigheter og kompetanseområder som reflekterer et endrings – og utviklingsfokus. Lederne scorer høyest på

kompetanseområde vi finner innenfor klan-ferdigheter, og som dermed sammenfaller med verdiene i kommunens arbeidsgiverstrategi. I et utviklingsperspektiv kreves imidlertid også andre ferdigheter blant annet gjennom adhocrati-ferdigheter og entreprenørskap, og resultatet reflekterer liten støtte for at dette utøves i organisasjonen både med hensyn til lederatferd og ledelseeffektivitet. En masteroppgave fra 2018, kartla organisasjonskulturen i Eigersund kommune på mellomledernivå i 2018. Resultatet fra kartleggingen viser at kulturen heller ikke støtter opp under organisasjonens strategi og utviklingsmål i tilstrekkelig grad. Dette gir en situasjonsbeskrivelse hvor begge analyser peker på svakheter, og/eller en uoverensstemmelse i de ulike elementene og som dermed påvirker resultatet. Dette gjør organisasjonen svært sårbar med tanke på et utviklings – og omstillingsbehov, og lave score på avgjørende adhocratiske-lederferdigheter utfordrer selve realiseringen av strategier, prosesser og utviklingsmål som skal bidra til omstilling og utvikling.

## Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon - tema.....	6
1.2 Problemstilling og avgrensing .....	8
1.3 Oppgavens oppbygging .....	11
2. Beskrivelse av Eigersund kommune.....	12
2.1.1 Politisk struktur .....	13
2.1.2 Økonomi og måleindikatorer .....	13
2.1.3 Eigersund kommunes arbeidsgiverstrategi .....	15
2.1.4 FRAM, kommunens omstillings – og utviklingsprogram .....	16
2.1.5 Organisasjonskart: .....	19
3. Teoretisk tilnærming .....	20
3.1. Ledelse og forventninger til ledelse.....	21
3.1.1 Rammeverket for konkurrerende verdier .....	26
3.1.2 Lederkompetanser og lederorienteringer .....	29
3.1.3 Oppsummering av teorikapitlet.....	36
4. Metode .....	37
4.1 Valg av metode og undersøkelsesopplegg.....	37
4.1.2 Kvantitativt undersøkelsesopplegg .....	37
4.1.3 Utvalg av respondenter.....	41
4.1.4 Tverrsnittstudie.....	42
4.1.5 Å forske i egen organisasjon .....	42
4.1.6 Etske og forskningsmessige vurderinger .....	43
4.1.7 Styrker og svakheter ved undersøkelsesopplegget .....	43
4.1.8 Verktøyet MSAI.....	46
4.1.9 Spørreundersøkelsen – spørreskjemaet.....	48
4.2.1 Gjennomføring av undersøkelsen - fremgangsmåte.....	50
4.2.2 Analyse, forberedelse til bearbeiding av data .....	50
5.0 Presentasjon av funn .....	53
5.1 Lederkompetanser i Eigersund kommune .....	55
5.2 Funnet relatert til lederens egenvurdering av lederatferd .....	57
5.3 Funnet relatert til lederferdigheter knyttet opp mot ledelseeffektivitet.....	60
5.4 Funnet relatert til lederens vektlegging av ferdigheter .....	63
5.5 Lederatferd, ledelseeffektivitet og vektlegging av lederferdigheter.....	66
5.6. Samlet uttrykk for eksisterende lederprofiler .....	70
6.0 Analyse og drøfting av funn.....	74
6.1 Lederkompetanser knyttet til strategi og utviklingsmål .....	76

<b>6.2 Lederkompetanser relatert til organisasjonens omstillingsbehov .....</b>	<b>77</b>
<b>6.3 Oppsummering, drøfting og analyse knyttet til lederkompetanser .....</b>	<b>81</b>
<b>6.4 Uformelle trekk i organisasjonen.....</b>	<b>82</b>
<b>6.5. Ledelse og uformelle trekk.....</b>	<b>87</b>
<b>7.0 Avslutning og konklusjon.....</b>	<b>88</b>
<b>7.1 Hva viser mine funn? .....</b>	<b>88</b>
<b>7.2 Avsluttende betraktninger og refleksjoner om veien videre .....</b>	<b>92</b>
<b>Litteraturliste: .....</b>	<b>95</b>
<b>Vedlegg:.....</b>	<b>97</b>

**Figurer:**

Figur 1	Den organisasjonsmessige kontekst for ledelse	8
Figur 2	Eigersund kommune, organisasjonskart	19
Figur 3	Rammeverket for konkurrerende verdier	27
Figur 4	Lederkompetanser gjennom rammeverket	31
Figur 5	Grafisk fremstilling av lederkompetanser	76

**Tabeller:**

Tabell 1	Lederkompetanser, felles uttrykk for lederatferd	58
Tabell 2	Kjernerdimensjoner og lederorienteringer	59
Tabell 3	Lederkompetanser, felles uttrykk for ledelseeffektivitet	60
Tabell 4	Kjernerdimensjoner og lederorienteringer	62
Tabell 5	Lederkompetanser, felles uttrykk for viktigheten	63
Tabell 6	Kjernerdimensjoner og lederorienteringer	65
Tabell 7	Lederkompetanser, felles uttrykk for lederatferd sammenlignet med hvor effektivt de utøves	67
Tabell 8	Lederkompetanser, felles uttrykk ledelseeffektivitet sammenlignet med viktigheten	68

## 1. Introduksjon - tema

Temaet for denne oppgaven er utøvelse av ledelse knyttet til pågående omstillings – og utviklingsprosesser i Eigersund kommune. Jeg ønsker å se nærmere på ledelse og lederkompetanser i egen kommune og hvorvidt eksisterende lederprofiler harmonerer med de krav og forventninger til utviklings –og omstillingskapasitet som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne realisere vedtatt strategi og nå sine utviklingsmål.

Eigersund kommune ved Rådmann har utarbeidet arbeidsgiverstrategi 2017/2020, og satt i gang et utviklingsprogram som anses å være nødvendig for at organisasjonen skal kunne innta en ny retning i tråd med myndighetskrav, forventninger, omgivelsene og samfunnsutviklingen for øvrig, slik at organisasjonen kan levere bærekraftige tjenester til innbyggerne. Strategien og kursendringen vektlegger ledelse som et sentralt element for å kunne lykkes med omstillings -og utviklingsarbeidet. Det blir derfor interessant å studere hvordan ledelse utøves i dag, og i hvilken grad vi har behov for en endring av de ledelseskompetanser som finnes. Tillitsbasert ledelse og kultur skal gjenspeile den ledelsesform som er ønsket i organisasjonen. Jeg er nysgjerrig på om tillitsbasert ledelse finner sin plass innenfor denne konteksten, mellom eksisterende lederprofiler, strukturelle endringer og den rådende organisasjonskulturen. Jeg er dessuten usikker på om tillitsbasert ledelse som ledelsesform i seg selv er nok for å bevege organisasjonen i ønsket retning gitt de utfordringer organisasjonen står ovenfor.

I forbindelse med Perspektivmeldingen (2017) står følgende, *«Å være leder i offentlige sektor handler ikke lenger først og fremst om å forvalte offentlige ressurser under stabile rammebetingelser, men om å forstå hvordan den enkelte virksomhet må endres for å levere mer for mindre»*. (Meld. St. 29 (2016–2017)).

Ledelse i offentlig sektor er utfordrende, vi står overfor komplekse oppgaver som skal ivaretas, og forventninger fra innbyggere om gode tjenesteleveranser. Nye reformer, politisk initierte tiltak og programmer kommer og etterfølges av nye. Fra og med i år 2020, skal over 70 kommuner slå seg sammen. Dette innebærer den største «fusjoneringen» innen offentlig sektor som Norge noen gang har opplevd på så kort tid. En million innbyggere vil bli berørt, og flere titusener av ansatte vil få nye oppgaver, nye kollegaer og nye arbeidsteder. Med andre ord, omfattende ressurser har blitt brukt og vil bli brukt på å bygge opp nye organisasjoner og ny organisasjonsidentitet. (Jacobsen, 2018, s 14).



Flere påpeker at bærekraften i velferdssamfunnet er truet fordi større oppgaver må løses med mindre penger og mangel på ansatte. Denne samfunnsutviklingen vil kreve store omstillinger i offentlig sektor. Det grønne og det digitale skiftet er i full gang.

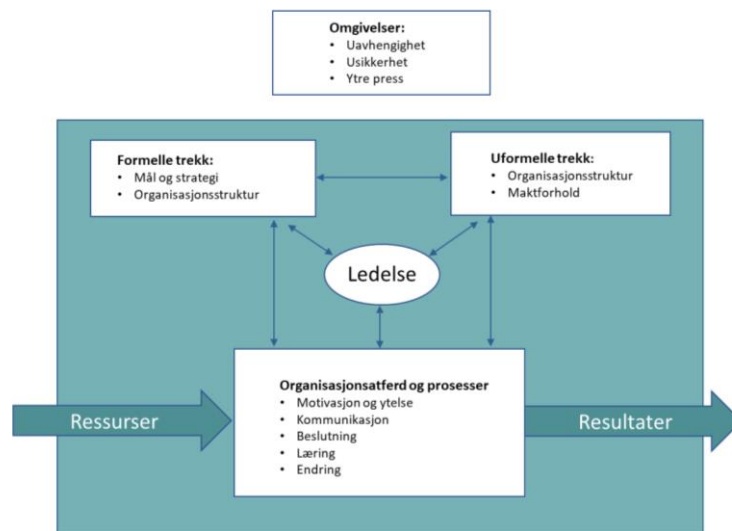
For kommunesektoren generelt oppleves de økonomiske rammene strammere, fagprofesjoner legger sine kvalitetspremisser, profesjoner med utstrakt autonomi og som ikke alltid er forenlig med de ressursene vi disponerer, og de endringer som er nødvendige. Norske kommuner står overfor store utfordringer i en virkelighet med stadig omskiftelig omgivelser, og hvor den befinner seg i, og er en del av kompliserte organisatoriske og samfunnsmessige nettverk og rammer.

Innenfor denne konteksten eksisterer styringsutfordringer og begrensninger. Vi er politisk styrte organisasjoner som er satt til å forvalte fellesskapets ressurser og interesser. Vi er transparente organisasjoner, hvor medvirkning og innsyn fra innbyggerne skal ivaretas, og som innebærer at kravet til effektivitet må balanseres mot involvering av demokratiske og spilleregler. Kommuner er komplekse beslutningsarenaer i en virkelighet som stadig skifter og hvor både ytre og indre press fra omgivelsene er en del av denne kompleksiteten.

Med dette som bakteppe og kontekst, ønsker jeg å studere ledelse i egen organisasjon, og hvordan den utøves i dag ved å kartlegge organisasjonens lederkompetanser gjennom lederferdigheter. Ved å studere lederferdigheter er målet å kunne si noe om vårt ståsted, og på denne måten kunne belyse eventuelle begrensninger, knyttet til styring og utvikling, men også muligheter og styrker i et omstillings – og endringsperspektiv.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Jeg ønsker å benytte modellen av Jacobsen og Thorsvik for å illustrere endrings- og utviklingsprosesser i organisasjoner og hvordan **ledelse** som en av faktorene blir påvirket av dette samspillet og kompleksiteten.



**Figur 1.** Den organisasjonsmessige kontekst for ledelse, (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 67). (egen oversettelse).

Av figuren ser vi at de ulike elementene i en organisasjon, ledelse, formelle trekk, uformelle trekk, organisasjonsatferd og løpende prosesser gjensidig påvirker hverandre ved å trekke opp piler som går i begge retninger. Omgivelser er tegnet inn som en del av denne konteksten og som et element som også virker på det indre liv i organisasjonen.

Det er ikke mulig å studere samtlige elementer i denne oppgaven, men jeg har fått anledning og tillatelse til å benytte en tidligere kollegas studie, hvor hun gjorde en kartlegging av de uformelle trekkene, organisasjonskulturen i Eigersund kommune i 2018. Disse dataene gir grunnlag og kunnskap som kan benyttes for å forstå ledelse i egen organisasjon ved å være bevisst hvilke uformelle trekk og forutsetninger som eksisterer og som dermed er med og tegner et bilde for å forstå de kontekstuelle forholdene.

Gjennom studiet av ledelse i egen organisasjon, er jeg interessert i å foreta en kartlegging av lederkompetanser som ett av elementene i modellen. For å kontekstualisere disse lederdataene vil jeg kort beskrive de formelle trekk i organisasjonen i kapittel 2.

Samtidig beskrives organisasjonsutvikling og prosesser, samt omgivelser for Eigersund kommune i samme kapittel for å sette ledelse inn i denne forståelsesrammen. Hovedhensikten er å forsøke å finne ut om eksisterende lederkompetanser understøtter utviklings- og omstillingsarbeidet og den strategien som er vedtatt i Eigersund kommune.

Helt konkret ønsker jeg å belyse en todelte problemstilling:

**1. Hvilke lederkompetanser finner vi i Eigersund kommune?**

**2. Har Eigersund kommune lederkompetanser som gjør kommunen i stand til å realisere strategi og de utviklingsmål som er vedtatt?**

Til det første spørsmålet ønsker jeg å forske på organisasjonens lederatferd, foreta en analyse av eksisterende lederkompetanser for å finne ut hvilke lederprofiler som eksisterer i dag. Til det neste spørsmålet er hensikten å belyse om vi med bakgrunn i eksisterende lederkompetanser har den endringskapasiteten og det utviklingsfokus som vi trenger med hensyn til omstilling og utvikling. Som teoretisk forankring og tilnærming benyttes rammeverket Competing Values Framework, oversatt til norsk, Rammeverket for konkurrerende verdier. (Cameron & Quinn, 2013).

Ideen bak problemsstillingens andre spørsmål handler også om at jeg ønsker å speile lederdataene mine i forhold til profil for organisasjonskultur som Ravnevann kartla i 2018. Aktuelle resultater kan si noe om forutsetningene for å kunne realisere og lykkes med strategien og utviklingsmålene som er vedtatt av Eigersund kommune.

Ravnevann skriver i sin oppgave innledningsvis, «*Forutsatt at en systematisk prosess for kulturendring initieres, vil Eigersund kommune kunne lykkes i utviklingsarbeidet*». Hun nevner behovet for å gjennomføre en kartlegging av lederkompetanser (MSAI) som en del av denne prosessen, «*for å skape bevissthet rundt egen atferd/atferdsmønstre hos den enkelte leder, samt utvikle ønsket kompetanse for å fremme utvikling*». (Ravnevann, 2018, s 64).

I følge Cameron og Quinn vil svikt i arbeidet med å endre organisasjonskulturen, kunne påvirke andre initierte organisasjonsendringer. Omstillinger mislykkes fordi organisasjonskulturen blir den samme. Når utviklings- og endringsprogrammer lanseres utenat det samtidig foregår en grunnleggende endring i organisasjonens retning, verdier og kultur, er det lite håp for langvarig forbedring av organisasjonens ytelse. Så til mitt

hovedpoeng: Forbedringsstrategiene må være bygget inn i en kulturendring. Og med mindre ledere er villige til å forplikte seg til personlig endring, vil organisasjonens kultur gjenstridig bestå». (Cameron og Quinn, 2013, s 156)

Det er fullt mulig å skissere et ønsket fremtidsbilde i en organisasjon ved å konkretisere strategier og aktiviteter for å skape endring, men med mindre den enkelte er villig til å engasjere seg i endringsarbeidet og bidra til endringstiltak, ved å endre lederatferd, så vil heller ikke kulturendringsprosessen være realistisk med tanke på organisasjonens fremtidsperspektiv. Organisasjonen trenger lederkompetanser som understøtter strategien og den retningen som pekes ut, en kulturendringsinnsats. Endring av kultur starter hos den enkelte, i dette tilfelle lederne.

Jeg benytter verktøyet, Management Skills Assessment Instrument, (MSAI) for å kartlegge lederkompetanser og som er videreutviklet og testet av forskerne Cameron og Quinn. Verktøyet har sitt teoretiske grunnlag og er forankret i Rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework, (CVF).

Gjennom MSAI kartleggingen vil jeg kunne finne svar på hvilke lederkompetanser som eksisterer i organisasjonen, og hvorvidt eksisterende lederkompetanser understøtter strategi og utviklingsmål. Samsvar mellom lederkompetanser og organisasjonskultur må gjøres med bakgrunn i data og analysedel fra tidligere masteroppgave som undersøkte organisasjonskulturen i Eigersund kommune i 2018.

Studiet vil kunne ha nytteverdi for Eigersund kommune som organisasjon i forhold til å møte skisserte utfordringer. Forprosjektet Framsynt, som beskrives i kapittel 2, påpekte nettopp betydningen av ledelse og lederutvikling relatert til endringskapasitet og forpliktelse. Studiet er dessuten aktuelt ved at ledelse i dag gis større oppmerksomhet innenfor offentlig sektor, i lys av behovet for endrings- og utviklingsprosesser. Uten å overvurdere overføringsverdien tror jeg studien vil være sammenlignbart for flere organisasjoner og dermed kunne ha nytteverdi også for andre enn Eigersund kommune.

### 1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er strukturert i 7 kapitler, hvor kapittel 1 gir en introduksjon av tema og problemstilling. I kapittel 2 gis en beskrivelse av organisasjonen som undersøkes, samt en beskrivelse av strategi og de utviklingsmål –og prosesser som pågår.

Teoridelen presenteres i kapittel 3, hvor jeg trekker frem relevant teori for å belyse tema og problemstilling, samt for presentasjon av funn og analysedel.

Kapittel 4 utdyper anvendt kvantitativ metode, metodisk refleksjon med redegjørelse for valg av forskningsundersøkelse og prosessen med innsamling av data.

I kapittel 5 presenteres funn fra undersøkelsen, og hvor problemstillingens første forskningsspørsmål blir besvart. Forskningsspørsmål 2 besvares i kapittel 6, ved å vurdere i hvilken grad mine funn relatert til lederkompetanser har å si for kommunens omstillings – og utviklingsarbeid fremover. Refleksjon omkring svarene vil dessuten gjøres med bakgrunn i kulturkartleggingen, og hvor jeg samlet sett gjerne vil komme med noen betraktninger, refleksjoner og anbefalinger for videre arbeid med utvikling av ledelse i vår organisasjon i siste kapittel, kapittel 7.

## 2. Beskrivelse av Eigersund kommune

Eigersund kommune er en mellomstor kommune i Rogaland på Sør-Vestlandet med rett i underkant av 15 000 innbyggere. Administrasjonssenteret og byen heter Eigersund, og ligger ca en times kjøring sør fra Stavanger, og Sola Lufthavn. Byen er også kjent som sørlandsbyen på Vestlandet, fordi den foruten å være den den sydligste byen i Rogaland, også har gamle trehus og nær tilknytning til Sørlandet.

Eigersund kommune består av fastlandet og øya Eigerøy. Eigersund strekker seg langs kysten fra Hå kommune i nord til Sokndal kommune i sør og innover i landet til fylkesgrensen i Agder. På grunn av klimaet og jordsmonnet i Eigersund dyrkes det nesten ikke korn. Sauehold og melkeproduksjon er viktig, mens det dyrkes noe frukt og bær. Samlet jordbruksareal i drift i dag er 47 km<sup>2</sup>.

Landarealet er 429,6 km<sup>2</sup>, og kommunen har en kystlinje på 107 km. (Wikipedia, 2019).

Eigersund er kjent for fajanse og fiske. Fajansefabrikken ble nedlagt i 1979, men Eigersund er fremdeles stor innen fiskeri og sildolje. De første næringsveiene i kommunen har vært knyttet til sjø/fiske, jordbruk og fedrift. Eigersund er en av Norges største fiskerihavner, målt i ilandført kvantum fisk.

Eigersunds næringsliv som ikke relaterer seg direkte til fiskeri, er allikevel i stor grad knyttet til sjø og båt. Det maritime industrimiljøet inkluderer lokalt drevne internasjonalt kjente bedrifter som Marine Technologies, Pro Nav, NavTor, Navico og C-MAP, i tillegg til Eigersund Trål og to pelagiske mottak, sildoljefabrikker. Aker Solutions Kværner er en av kommunens hjørnestens bedrifter, og er en sentral leverandør til oljeindustrien.

Eigersund kommune har historisk blitt betegnet som et arbeiderklasse samfunn, med et relativt lavt utdanningsnivå, få kompetanse bedrifter, hvilket innebærer at byen har hatt og fortsatt har utfordringer med å rekruttere innbyggere med høyere utdanning og/eller de som reiser ut av byen for å studere i mindre grad kommer tilbake. Kommunen har hatt en svak nedgang i befolkningsutviklingen, og fremtidige prognoser indikerer en negativ befolkningsutvikling mot 2030. (SSB, Kommunefakta, 2019)

På grunn av mangel på kompetanse arbeidsplasser, eksisterer en pendlerkultur hvor en relativ andel av befolkningen pendler ut av kommunen daglig, i hovedsak nordover mot Stavanger og omegn.

## **2.1. Eigersund kommune som organisasjon:**

Eigersund kommune som organisasjon og arbeidsplass har en relativ flat organisasjonsstruktur. Dette innebærer store enheter med lav ledertetthet. Organisasjonen har ca 1400 ansatte, og er organisert etter en 3 nivå modell. Rådmann og 6 kommunalsjefer og en kommunikasjonsrådgiver, samt en mellomledergruppe bestående av ca 60 enhetsledere med ulik grad av lederspenn fra 3 til 100 ansatte. Kommunalsjefene er rådmannens representanter og leder hver sin avdeling med videre delegert lederansvar til en rekke mellomledere innen de respektive områder. Administrativ delegasjon innebærer fag, personal, samt økonomi – og budsjett ansvar per resultatenheter.

### **2.1.1 Politisk struktur**

Eigersund kommune har 31 representanter i kommunestyret og 11 i formannskapet. Kommunen har ordfører fra Arbeiderpartiet og varaordfører fra Høyre. Dette samarbeidet ble gjenvalgt fra høsten 2019, og er inne i sin andre periode. Den politiske strukturen består av 6 utvalg, hvor Levekår, Planteknisk og Kommuneplan er de tre største. Kommunen har i tillegg et eget barne- og unges kommunestyre. Antall kommunestyrerepresentanter har blitt betydelig redusert de siste 10-15 årene med bakgrunn i kommunens dårlige økonomi. Eigersund kommune har vært positiv til en sammenslåing med våre mindre nabokommuner. En har imidlertid ikke lyktes i dette arbeidet med bakgrunn i folkeavstemminger i aktuelle kommuner hvor resultatet har vært negativt. Eigersund kommune har derfor blitt stående alene. Dette medfører at kommunen må møte fremtidens utfordringer på egenhånd, og i en konkurranse til Jær-kommuner som frem til nå har vært i en bedre økonomisk situasjon, og som har en positiv befolkningsutvikling. Aktuelle kommuner har også dratt fordel av å være nærmere fylkes hovedstaden Stavanger, med hensyn til etablering og tiltrekking av kompetanse og arbeidsplasser.

### **2.1.2 Økonomi og måleindikatorer**

Eigersund kommune beskrives å være i en svært krevende økonomisk situasjon, med anstrengt økonomi, høy gjeldsgrad, omfattende investeringsbehov og store økonomiske etterslep på vedlikehold av kommunens bygningsmasse. Netto driftsresultat for 2019 var minus 0,3%. Kommunen har en lånegjeld på 1.138 millioner kroner per 31.12.19. Disponible inntekter i 2020 er ca 1,2 milliarder. Mange større prosjekter venter på å bli realisert, bygging/rehabilitering av ny ungdomsskole, ny barnehage, utbedring av eksisterende barne –

og ungdomsskoler, nytt institusjonsbygg Helse/omsorg, ny teknisk base, ny brannstasjon for å nevne noen.

I forbindelse med rådmannens budsjettforelegg for perioden 2021-2024, gis et anslag på at kommunen nærmer seg en lånegjeld på i overkant av 1,8 milliarder kommende periode dersom de ulike investeringsobjekter skal realiseres. I 2021 er kravet til driftsreduksjon på ca 52 millioner. For å sette dette i et perspektiv, har driftsreduksjoner i perioden fra 2017 til d.d vært på ca 37 millioner, og hvor en betydelig del av budsjettet gevinstrealisering fra denne perioden ikke har vært gjennomført i henhold til vedtatt økonomiplan. Eigersund kommune har tidligere vært satt under administrasjon, Robek registeret, og faren for å havne i registeret på ny nevnes i forbindelse med rådmannens budsjettforelegg og økonomiplan høsten 2020. (Eigersund kommune. Budsjett 2021, økonomiplan 2021-2024).

En rekke rapporter/ressursanalyser bestilt på oppdrag fra Rådmann og politikere, viser at det må tas grep for å snu en negativ trend, negativt netto driftsresultat, samt dempe låneveksten. Kommunen har dessuten brukt en høyere andel av budsjettet på enkelte tjenesteområder frem mot 2019 enn tilsvarende og sammenlignbare kommuner i følge KOSTRA tall. Dette gjelder blant annet Kultur /oppvekst, samt barnevernet, sistnevnte organisert som et interkommunalt samarbeid. (SSB, Kommunefakta, 2019).

Folkehelseprofilen for 2020, viser at Eigersund kommune skårer svakt på en relativt stor andel yngre uføre under 45 år, relatert til muskel- og skjelettplager og lettere psykiske lidelser.

Mindre trivsel blant 10 klassinger, økt fedme problematikk blant barn/unge. Flere av disse indikatorene tegner et bilde som vil gi kommunen både i dag og på sikt utfordringer med hensyn til velferd og bærekraftige løsninger. (FHI: Folkehelseprofilen, 2020)

Den økonomiske situasjonen, med nevnte bakgrunnstill indikerer behov for endring. Gjennom et politisk vedtak planlegges omfattende omstillinger med gevinstrealisering, gjennom et eget utviklings – og omstillingsprogram.

De ulike fagrapporter som ligger til grunn for beslutningen er;

- Fagrapport for helhetlig struktur for organisasjon og ledelse i Eigersund kommune, (Klev, Praxes AS, 2018).
- Fagrapport for teknisk med en gjennomgang av organisering og drift, (WSP, rapport, 2018).



- Fagrappport med kartlegging av publikumshenvendelser, som danner grunnlag for innretning av et veiledningstorg, (PwC, rapport, 2018).

Følgende hovedlinjer for utviklingsmål er satt for organisasjonen 2018/2022:

1. Stabilisere drift
2. Skape rom for endring
3. Sørge for rett utvikling

For å kunne lykkes med dette gis ledelse oppmerksomhet i form av en arbeidsgiverstrategi, hvor tillitsbasert ledelse og kultur skal være et av virkemidlene for å understøtte de prosesser som trengs for å nå våre utviklingsmål. I tillegg er det satt i gang et omstillingsprogram, FRAM, som jeg vil beskrive senere i dette kapitlet.

Eigersund kommunes visjon er «**sammen for alle**», og verdiene som legges til grunn for holdninger og handlinger i organisasjonen er; **løsningsorientert, kompetent og vennlig**.

### 2.1.3 Eigersund kommunes arbeidsgiverstrategi

Eigersund kommune har utarbeidet en arbeidsgiverstrategi, hvor tillitsbasert ledelse og kultur skal være den ledelsesform organisasjonen verdsetter og skal jobbe ut fra. Gjennom arbeidsgiverstrategi 2017/2020, mener en at valgte lederatferd vil støtte opp under den utviklingen som er nødvendig for å skape en fremtidsrettet organisasjon. En kommune som tilpasser seg omgivelsene, samfunnsutviklingen og som leverer forsvarlige, bærekraftige og trygge tjenester til innbyggerne. Oppgitte bakgrunnstall vedrørende økonomi og folkehelseprofil indikerer behovet for endring og omstilling, og gjerne slik at organisasjonen har et ekstra stort endringsbehov. Rådmann har vært tydelig på at organisasjonen trenger en ny retning, og at etablerte arbeidsmåter og praksis ikke lenger verken er bærekraftig eller hensiktsmessig for organisasjonen fremover.

Eigersund kommune skal være en attraktiv arbeidsplass med gjennomføringskraft.

Satsningsområdene er helsefremmende arbeidsplasser, stolte og myndig-gjorte medarbeidere, og god ledelse. Det siste skal oppnås gjennom tillitsbasert ledelse og kultur.

(Arbeidsgiverstrategi, 2017/2020).

Fra høsten 2019 gjennomfører kommunens ledere et eget leder -og utviklingsprogram som avsluttes høsten 2020.

Vår arbeidsstrategi sier blant annet:

*«Tillitsbasert ledelse skal komme til uttrykk gjennom, tydelighet, integritet og en åpen kommunikasjon som involverer medarbeiderne».*

*Tillitsbasert ledelse og kultur skal for vår organisasjon handle om lede og skape resultater gjennom tillit. Et positivt menneskesyn er vesentlig og går på at medarbeiderne har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb, mestre oppgaver og bidra til fellesskapet. Tillit opparbeides over tid, og bygges på troverdighet, respekt og rettferdighet. En slik tillit bygges opp gjennom god hverdags-ledelse. Tillit er ofte et sentralt ord for å få dette til. Tillit går begge veier – fra leder til medarbeider og fra medarbeider til leder».*

(Arbeidsgiverstrategi, 2017/2020).

#### **2.1.4 FRAM, kommunens omstillings – og utviklingsprogram**

Kommunens omstillings – og utviklingsprogram heter FRAM. Programmet skal understøtte mål og strategiarbeid, med blant annet vekt på arbeidsgiverstrategi. Programmet har ulike delprosjekter; digitale tjenester, livslang læring, orden i eget hus og Veiledningstorg, men er en portefølje som endres over tid, og som dermed både avslutter og tar opp nye prosjekter. Veiledningstorg ble til eksempel etablert i 2019.

Formålet er å sikre lovlig og forsvarlig drift, kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser, hensiktsmessig organisering, samt kostnadsreducerende tiltak gjennom gevinstrealisering. Dette innebærer at organisasjonen fremover skal levere mer i forhold til eksisterende ressurser/bemannings. Gjennom strategi, strukturelle endringer, kostnadsreduksjoner og utviklingsprosjekter skal organisasjonen bli bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer både på kort og på lengre sikt.

Gjennom arbeidsgiverstrategi med et erklært verdigrunnlag, fremheves ledelse (tillitsbasert) som et essensielt virkemiddel for å nå våre utviklingsmål.

Som et ledd i dette er det derfor også initiert og gjennomført et forprosjekt kalt Framsynt hvor organisering og ledelse gis oppmerksomhet. Det er blant annet gjennomført en strukturendring med hensyn til organisering av tjenester, og hvor en har vurdert former for organisering og ledelse for å understøtte hovedprogrammet FRAM.

Forprosjektet Framsynt viser til kommunens arbeidsgiverstrategi og har også denne som en ledetråd når ulike perspektiver, analyser og funn presenteres i sluttrapporten.

Resultatmål for Framsynt er etablering av en omstillingsdyktig og utviklingsorientert struktur for organisasjon og ledelse som fungerer i praksis, og som innebærer en verdiskapning i tråd med kommunens mål, strategier og rammer. (Klev, 2018).

Endring av hovedstruktur, gjennomført i 2019, innbefattet tjenester som tidligere lå under sentraladministrasjon. Enkelte interne tjenester er flyttet mellom avdelingene Organisasjon og læring, tidligere personalavdelingen og avdeling for Finans og analyse, tidligere økonomiavdelingen. Endringene har vært en av flere virkemiddel for å nå utviklingsmålene for organisasjonen, økt samhandling, bruk av teknologi og mer effektive arbeidsprosesser. Målet er at driften må bedre tilpasses framtidige behov og inntektsgrunnlag.

Strukturendringen innbefattet også endring på kommunalsjefsnivå, hvor teknisk avdeling gikk fra en til to kommunalsjefer. Den nye kommunalsjef stillingen fikk ansvar for en nyopprettet avdeling, Samfunnsutvikling, og med det et mer utviklingsorientert perspektiv inn mot kommuneplan og samfunnsdel. Tidligere kommunalsjef for kommunikasjonsstrategi er nå direkte plassert i en stabstilling under rådmann.

Ny struktur skal understøtte og gi tydelige ansvars- og samarbeidslinjer, og hvor en ønsker å styrke organisasjonens gjennomførings- og utviklingsevne samt fremme kommunes mål og strategier. (Eigersund kommune 2018, Klev, 2018, s 3).

Formålet er å ivareta innbyggernes, næringslivets og andres behov for tjenester, myndighetsutøvelse og samfunnsutvikling til tross for færre ressurser og økte behov i en tid med raske endringer og teknologiske muligheter.

Det understrekes i rapporten at strukturelle endringer bare er en liten del av de elementene som fremmer en mer framtidsrettet organisasjon med styrket gjennomførings- og utviklingsevne. Til det handler organisasjonsutvikling om langt mer enn struktur. **Ledelse** og **kultur** understrekes også som sentrale elementer.

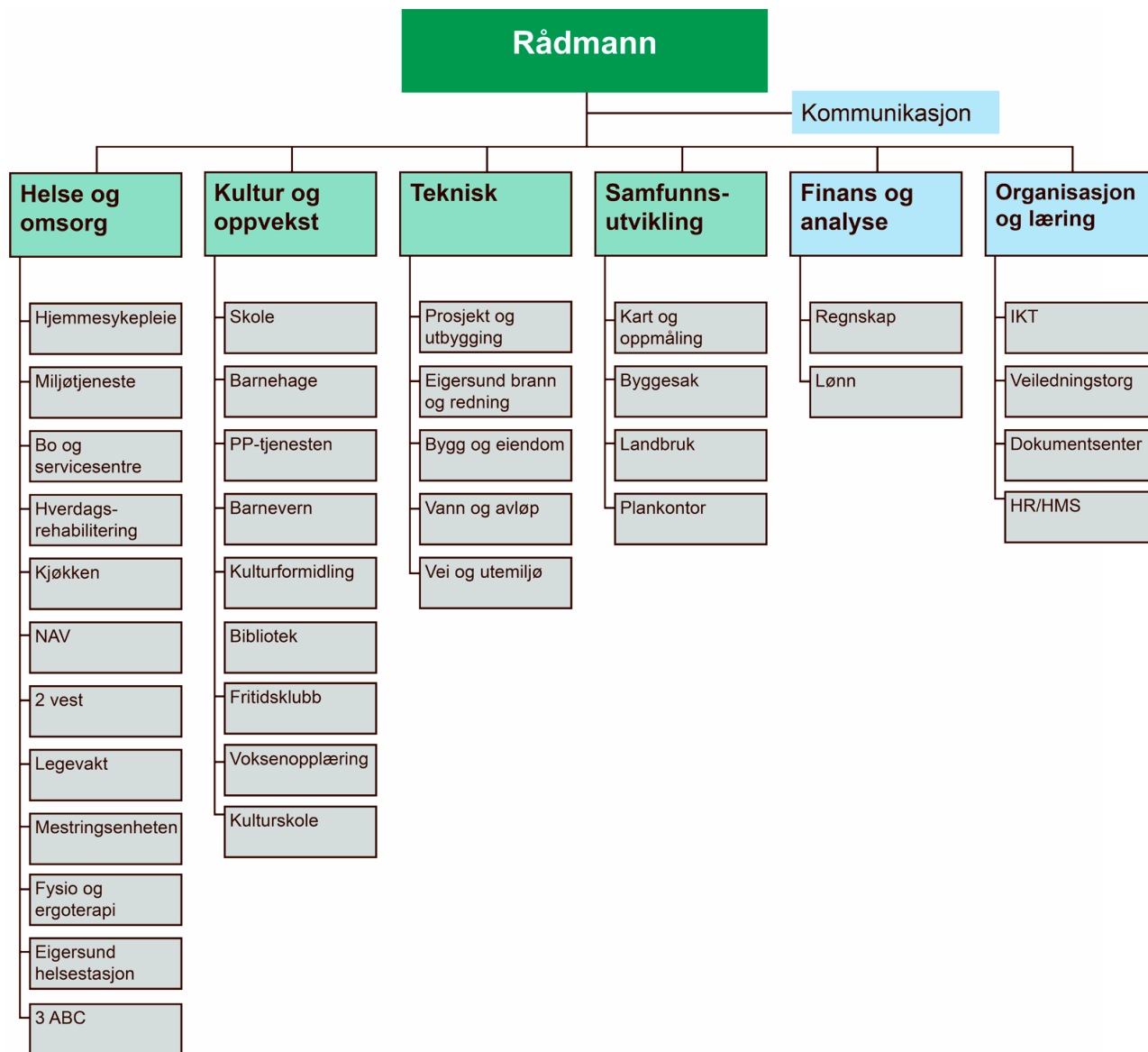
Prinsipper ved ny struktur og ledelse er som følger:

- Tillit, aktiv involvering og ansvarliggjøring
- Fleksibilitet - framfor statisk organisasjon
- Produkt-/tjenestefokus - framfor fagfokus
- Utstrakt delegering og myndiggjøring – framfor topptunge beslutningsprosesser

- Ledelse – framfor detaljstyring og supersaksbehandling
- Samarbeid mellom avdelinger og faglig utvikling
- Personlig ansvar, forpliktende samarbeid, resultat og gevinstrealisering

Arbeidsgiverstrategien tar opp i seg disse verdiene med en målsetning om å være **en attraktiv arbeidsplass med gjennomføringsevne**, og ved å ha satsningsområder som er helsefremmende arbeidsplasser, **stolte og myndiggjorte medarbeidere** og **god ledelse**. Sistnevnte skal oppnås ved fokus på **tillitsbasert ledelse**. (Arbeidsgiverstrategi, 2017/2020).

## 2.1.5 Organisasjonskart:



### 3. Teoretisk tilnærming

Det finnes et uttal av teorier som kan benyttes for å studere ledelse.

I dette kapitlet tar jeg utgangspunkt i relevante teoretiske emner som grunnlag for problemstilling, studie- og analyse delen av oppgaven. Jeg ønsker å forankre en del begreper og innfallsvinkler som belyser valg av problemstilling og jeg vil innledningsvis si noe om ledelsesbegrepet og forventninger til ledelse, samt å sette ledelse inn i sin organisasjonsmessige kontekst relatert til modellen av Jacobsen og Thorsvik. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Som et teoretisk grunnlag for å vurdere kommunens lederkompetanser, benyttes teorien til Cameron og Quinn. (Cameron og Quinn, 2013)

For å beskrive ledelse og leders betydning, bruker jeg hovedsakelig Lotsberg`s ledelsesforståelse i det Kommunale laboratorium, der han viser til ulike bidrag og forståelsesaspekter innen ledelsesfeltet. (Lotsberg, 2014). Torodd Strand, har en teoretisk tilnærming som sammenfaller med Cameron og Quinn`s funksjonsteoretiske perspektiv på ledelse og organisasjon og hans teoretiske bidrag berøres senere i dette kapitlet.

Lotsberg trekker linjer innenfor ledelsesforskningen gjennom ulike skoleretninger, hvor teoriene beskriver alt fra de mer individorienterte retningene til de teoriene som beskriver ledelse gjennom et mer organisasjonsteoretisk perspektiv.

En av teoriene Lotsberg trekker frem, handler om ledelse og ivaretagelse funksjonstyper. Hans teoretiske fremstilling og perspektiver drar vekslers på den samme holistiske forståelsen som vi finner igjen i teorien til Cameron og Quinn, og det de beskriver som det funksjonsteoretiske perspektivet på ledelse og organisasjon.

Det er denne teoretiske retningen som vil danne grunnlaget for studie og kartleggingen av lederkompetanser, og hvor inspirasjon og retning i hovedsak knytter seg til teori som omhandler lederfunksjoner og som er hentet fra forskerne Cameron og Quinn gjennom deres tilnærming til Rammeverket for konkurrerende verdier.

Innenfor dette rammeverket beskrives to metoder for å kartlegge henholdsvis organisasjonskultur og lederkompetanser; *Organizational Culture Assessment Instrument*, (OCAI) kartlegger organisasjonskultur, *Management Skills Assessment Instrument*, (MSAI) er et verktøy for å kartlegge lederkompetanser.

I denne oppgaven skal verktøyet MSAI benyttes for å vurdere lederferdigheter og studere lederkompetanser.

Aktuelle lederkompetanser vil være utgangspunkt for lederkartleggingen som ønskes gjennomført i Eigersund kommune. Selve kartleggingen skal foretas blant samtlige ledere på alle nivå med personalansvar.

Verktøyet MSAI vil bli beskrevet under metode- kapittelet.

Men før jeg redegjør for denne teorien knyttet til lederferdigheter og lederkompetanser med bakgrunn i rammeverket, vil jeg si litt om min forståelse og definisjon av ledelse, samt forventninger til ledelse og dens betydning for en organisasjons resultat slik ulike forskere har beskrevet det.

### 3.1. Ledelse og forventninger til ledelse.

Det finnes en rekke definisjoner på ledelse, men det de fleste enes om er at *«ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål»*. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 405).

I dette ligger det at ledelse handler om relasjon til noen. Ledelse handler om at det finnes noen «følgere», noen å lede, og det handler om å påvirke organisasjonsatferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, så handler det i bunn og grunn om å få andre til å arbeide for og nå bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Ledelsesbegrepet er imidlertid ikke entydig, men forklares på ulike måter, og synet på ledelse har endret seg opp igjennom årene. Ordet ledelse brukes både om personene som utøver ledelse og om aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere. Det engelske ordet management har samme doble betydning, hvor ledelse handler både om å planlegge og styre, i tillegg til selve arbeidet. Innenfor det engelske språk skiller en også mellom «leadership» og «management», på samme måte som vi skiller mellom ledelse og administrasjon.

Innen forskning på ledelse har det vært vanlig å skille mellom ledelse og administrasjon, hvor administrasjon handler om å fokusere på produksjon, samt løse problemer på en fornuftig og effektiv måte. Ledelse handler på sin side om å skape visjoner for organisasjonen, peke ut en retning og fylle virksomheten med mening og retningslinjer. Innenfor mer moderne forskning stiller en spørsmål ved denne todelingen, og hevder at ledelse og administrasjon er to sider av samme sak, og at ledere som i dag lykkes, må både kunne lede og administrere. Spørsmålet er ikke bare om man gjør ting på den riktige måten, men om man gjør de riktige tingene. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 407).

Derfor vil begge deler være viktig for utøvelse av ledelse og for lederatferd som forsterker og synligjør valg av blant annet strategi og endringsprosesser.

Ledelse som fenomen og betydning for en organisasjons fremgang har endret seg opp gjennom tidene, og forskere har kommet med flere bidrag for å forstå ledelse og dens bidrag til organisasjonens resultat. En rekke ledelsesteoretikere har stilt spørsmål om lederens betydning for organisasjonens resultater, og hvor en har benyttet både ledelsesteorier og organisasjonsteorier for å forklare organisasjonens resultat ut fra betydningen av ledelse som fenomen og faktor. Lotsberg beskriver dette ved å vise til at ledelsesteori og organisasjonsteori har en noe ulik tilnærming og vektlegging av ledelsens betydning. Mens det innen ledelsesteorien sies at ledere har stor betydning, så mener forskere innen organisasjonsteorien at ledere har mindre betydning. Disse ulike perspektivene bringer oss til en forståelse av at det er ulike syn på lederens betydning for organisasjonen. (Lotsberg, 2014, s 131).

En kan gjerne presentere ulike ledelsesteoretiske tilnærminger og bidrag i følgende skoleretninger, kategorier;

**Ledertrekkteorier** er av de eldre bidragene fra forskningsfeltet. Innenfor denne retningen har en vært opptatt av å finne allmenngyldige trekk ved gode ledere. Aktuelle individorienterte egenskaper er blant annet at vellykkede ledere er utadvendte, sosialt interesserte, samvittighetsfulle, utviklende, lærevillige, motiverte og hvor de viser vilje til makt og innflytelse. Senere studier av personlighetstrekk har også sett på sosial og emosjonell intelligens som kjennetegn på gode ledere.

**Lederstilteorier** fokuseres på relasjonen mellom leder og medarbeider, hvor lederens stil påvirker de ansattes effektivitet enten individuelt eller gruppevis. I stor utstrekning handler dette om i hvilken grad leder enten er oppgave- eller menneskeorientert i relasjon til sine medarbeidere. Längs disse hoveddimensjonene måles det i hvilken grad leder tar hensyn til mennesker versus hensyn til produksjon, autoritær lederstil versus delegerende lederstil, styrende versus støttende lederstil. Studier knyttet til denne tilnærmingen har sett at de mest effektive lederne, er mer menneskeorienterte enn de som er oppgaveorienterte.

Kritikken mot teorier knyttet til både ledertrekk og lederstil viser til at det er for snevert å bare se til trekk ved ledere, eller hvordan lederens stil påvirker de ansatte, uten å se dette i sammenheng med den organisasjonsmessige konteksten som de opptrer i. (Lotsberg, 2014, s 133).



**Situasjonsbetinget ledelse** nyanserer dette bilde ved å si at det ikke finnes en riktig lederstil, eller spesielt attraktive ledertrekk, men en trekker inn lederens totalsituasjon for å avgjøre hvilken stil som er mest hensiktsmessig. På denne måten trekkes konteksten inn for å finne svaret på effektiv ledelse og riktig ledelsesform. Det er selve situasjonen som avgjør og legger premisser for utøvelsen av ledelse og som avgjør hvilken ledelsesform som bør benyttes. Teorier om både lederstil og situasjonsbetinget ledelse trekker i sterkere grad inn organisasjonskonteksten enn det personteoriene gjør i sin mest rendyrkede form. (Lotsberg, 2014, s 134).

**Ledelse som symbol**, er en retning hvor forventninger til ledelse og dens betydning tones ned, og som er et motsvar til de mer individuelle ledelsesoppfatningene som forklarer ledelse ut fra ledertrekk og lederstil.

Det symbolske lederperspektivet ser på ledelse som noe en velger å tro på heller enn å kunne bevise. Det vises blant annet til en svak sammenheng mellom resultater og det ledelsen foretar seg. Dette forklares med at rekruttering av ledere foretas innenfor et homogent sjikt, handlingsrommet i en organisasjon er begrenset, samt at ledere i liten grad disponerer ressurser og sanksjonsmidler på egenhånd. Likevel er troen på lederskap og ledelse som symbol viktig ved at effektivitet og individuelle handlinger er mer kontrollerbare enn andre kontekstuelle forhold i organisasjonen. Ledere har en formell rolle og utgjør en nøkkelperson i organisasjonen, og har en viktig funksjon i å representere, klargjøre og kommunisere ut felles forståelse og virkelighetsoppfatning i en kompleks og tvetydig verden. (Lotsberg, 2014, s 137).

Kjente organisasjonsforskere som Miner, Pfeffer og March representerer denne ytterkanten ved og omtrent avvise eller overse ledelse som en viktig og avgjørende faktor. Ledere sammenlignes med lyspærer, de er viktige, men utgjør ingen forskjell så lenge de fungerer som forutsatt. Utskiftning av ledere innebærer få eller ingen synlige resultater. Ledelse innenfor denne retningen betegnes å være «overdramatisert». Argumentet er at ledere rekrutteres fra et homogent sjikt hvor de innehar de samme egenskapene, nokså like og velsorterte, eller at organisasjoner er så lite bevegelige. Dessuten er omgivelsene uforutsigbare og lite kontrollerbare. Det spiller mindre rolle hva ledere foretar seg, de har begrensede muligheter uansett for styring og påvirkning. (Lotsberg, 2014, s 150).

Til det siste utsagnet, vil de som tror på at ledelse er en viktig faktor, argumentere for ledelsens betydning nettopp fordi omgivelsene er usikre og uforutsigbare og at det derfor er spillerom for ledende aktører som ønsker å påvirke og at de dermed kan utgjøre en forskjell.

En annen retning er **ledelse sett ut fra ut fra rolle- og kompetansebegrepet**. Leder har gjennom sin posisjon og nettverkstilknytning en mulighet og tilgang til kompetanse og regelsystemer som gir valgmuligheter og rom for tolkninger. Gjennom sosial kompetanse kan leder benytte dette ved å være en kreativ aktør eller rollespiller, gjennom fornuft, oversikt og dømmekraft og ved å ha evne til å forhandle, reforhandle og med evne til strategisk tenkning og refleksjon. (Lotsberg, 2014, s 133-138).

En nyere form for ledelse som utvikles og som stadig får mer oppmerksomhet er **nettverksledelse**. Nettverk kan defineres på flere måter. En mye anvendt definisjon er at et nettverk består av et sett relativt autonome og likestilte aktører, som inngår i et sett relasjoner til hverandre for å løse en eller flere oppgaver. Samarbeidet foregår horisontalt, og partene er gjensidig avhengige av hverandre ved at samarbeidet/nettverket har en oppgave som skal løses. Selve nettverksorganiseringen har en noe mer løse organisasjonsform, og eksisterer ofte i tillegg til eller i tilknytning til ordinære organisasjonsformer, og hvor ledelse handler mer om å koble sammen ulike organisasjoner og aktiviteter. (Jacobsen, 2014, s 26).

En siste retning som nevnes her er **ledelse og ivaretagelse av viktige organisasjonsfunksjoner**, og hvor en nærmer seg organisasjonen på et bredere grunnlag. De sentrale funksjonene handler om i hvilken grad de er rettet mot indre organisasjonsinterne eller ytre forhold som organisasjonenes omgivelser, eller om de er rettet mot ivaretagelse av stabilitetsskapende eller endringsskapende oppgaver for organisasjonen. Hoved ideen handler om at ledelsen må ivareta alle disse funksjonene i mer eller mindre grad dersom organisasjonen skal kunne tilpasse seg omverdenen og kunne utvikle seg videre. Det er leder som må sørge for at de ulike funksjoner ivaretas, men uten og selv fylle alle funksjonene. (Lotsberg, 2014, s 135).

Det er denne retningen som vil bli nærmere beskrevet gjennom Cameron og Quinn og som danner det teoretiske grunnlaget for studie av lederkompetanser i denne oppgaven.

Som de ulike teorier viser, er spørsmålet om leders betydning for en organisasjons suksess eller fremgang uavklart ved å vise til ulike innfallsvinkler. Mens enkelte teorier fremhever at ledere har stor betydning, vil andre mene at ledere har mindre betydning

Lotsberg nyanserer blant annet denne problemstillingen ved å vende tilbake til perspektivet om at ledelse handler om en sammenheng, en kontekst hvor ledelse opptrer i og hvor ledelse er avhengig av ulike forutsetninger. Det finnes studier som undersøker hvilken betydning blant annet skifte av leder i en og samme organisasjon påvirker interne forhold og omgivelsene. Noen viser til at leder er en viktig faktor, andre studier finner derimot ingen sammenheng mellom leder og en organisasjons effektivitet. Konklusjonen ved disse studiene er at ledelse er viktig, men at dens betydning varierer betydelig fra situasjon til situasjon. I noen situasjoner vil ledelse bety svært lite, mens det i andre sammenhenger vil være helt avgjørende, og ledelse tilskrives en større forklaringskraft.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 444). (Lotsberg, 2014, s 131).

Som sagt, det finnes ingen riktig og universell ledelsesform og flere organisasjonsforskere, inkludert Lotsberg, fremhever at det kan være fruktbart å se på under hvilke omstendigheter lederskap har betydning og utgjør en forskjell for å få svar på selve betydningen av ledelse. Det faktum at man har kommet frem til ulike svar ut fra samme datamateriale, viser rom for tolkninger ut fra det ståsted fortolkerne bærer med seg og hvordan forskningsspørsmål stilles, ledelsesforsvarerne versus de som forsvarer et struktursyn.

Ledelse handler om noe mer enn individkjennetegn og kan dermed ikke vurderes isolert. Lederskapstenkingen bør i følge Lotsberg ta utgangspunkt i konteksten, det kommunale terrenget, som ledelsesaktører må forholde seg til. Ved å ta et slikt perspektiv, vil det være mulig å få frem de utfordringene som det kommunale lederskapet står overfor. I dette samlede lederskapsbilde, hører også de ulike kontekstløse lederteorier med for å skape en helhetlig forståelse av dynamikken i ledelse ved at det kreves både individuell og organisatorisk kompetanse. Rollene mener Lotsberg er så sammensatte at det kreves flere teoretiske dimensjoner, innfallsvinkler og forståelsesrammer for å fange dem opp. (Lotsberg, 2014, s 151).

Det er viktig å presisere at det ikke er den formelle kompetansen til ledere som skal undersøkes eller at formålet er å studere personlighetstrekk og lederstil i Eigersund kommune. Jeg velger å kartlegge lederkompetanser for å kunne studere ledernes atferd.

Det er selve lederatferden, hvordan lederne faktisk jobber, det de gjør og retter oppmerksomheten mot. Det er selve utøvelsen av ledelse og ferdigheter som er interessant og som er en del av det ledelsesfeltet mener danner grunnlaget for effektiv ledelse og organisasjoners resultater og fremgang.

Mens et personlighetstrekk er noe vi i stor grad er født med, og som i mindre grad kan endres, er ferdigheter noe som kan læres og utvikles. Ved å studere lederferdigheter, er utgangspunkt at disse ikke er forutbestemte, determinerte, men kan trenes og utvikles slik at de samsvarer med det organisasjonen trenger av lederkompetanser. Det er blant annet dette perspektivet Cameron og Quinn presenterer gjennom sin helhetlige tilnærming til organisasjon og ledelse. Med et slikt utgangspunkt har vi tro på ledelse, og at ledelse kan utgjøre en forskjell. (Cameron og Quinn, 2013, s 140).

I følge Lotsberg er ledelse gjerne viktigere enn noen gang. Det pekes på at ledelse i offentlig sektor, og innenfor den kommunale organisasjonen i dag er en sentral komponent, en sektor hvor det i liten grad har vært tradisjon for tydelig ledelse. Bakgrunnen for dette har vært både strukturelle hindringer, ramme betingelser, samt et begrenset handlingsmandat. Det vi imidlertid er vitne til i dag, er økende interesse for ledelse i offentlig sektor, ved en tro på at ledelse er en viktig nøkkelfaktor, og at ledelse anses som sentralt for organisasjonens resultater, ikke minst i et omstillingsperspektiv.

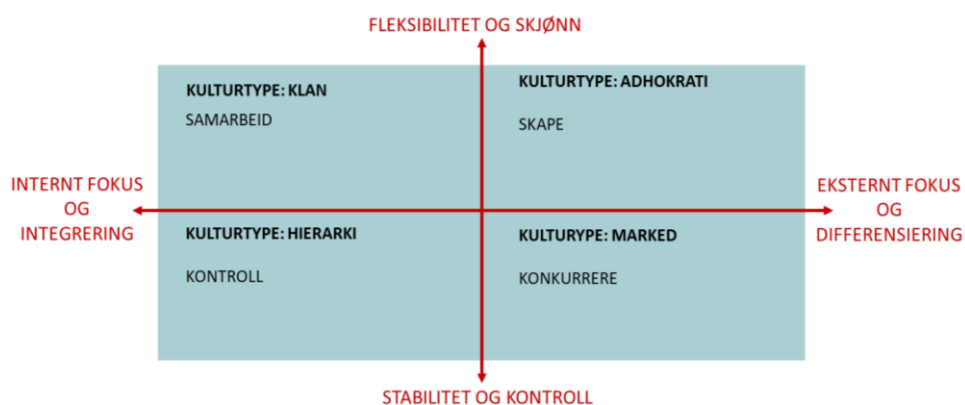
Det bringer oss inn på erkjennelsen av at ledelse og effekten av ledelse handler om å se på helheten innenfor den organisatoriske forståelsen og rammene. Denne forståelsen er i tråd med det Cameron og Quinn beskriver gjennom sin fremstilling av Rammeverket for konkurrerende verdier og identifisering av lederkompetanser.

### 3.1.1 Rammeverket for konkurrerende verdier

Cameron og Quinn var opptatt av å utvikle effektive organisasjoner, og deres **Rammeverk for konkurrerende verdier** rettet seg derfor mot de største indikatorene for organisatorisk effektivitet. Rammeverket for konkurrerende verdier er et analytisk rammeverk og en

metodikk for å indentifisere organisasjonskultur og ledelseskompetanse. De har et holistisk syn på ledelse hvor de beskriver paradokser og kompleksitet gjennom sitt rammeverk. Dette perspektivet handler om at egenskaper til et gitt system ikke kan forklares ut fra enkeltkomponenter alene, men at systemet som helhet er avgjørende. Ledelse må ses i sammenheng med den konteksten den opptrer i. Det finnes ingen riktig eller universell lederatferd, men det er situasjonen lederen står i som er avgjørende for hvilke kompetanser som benyttes ut fra den organisasjonsmessige konteksten. (Cameron og Quinn, 2013).

Gjennom rammeverket for konkurrerende verdier, beskrives en organisasjon gjennom ulike orienteringer og kjerneverdier. Dette illustreres i figur 2.



**Figur 2.** Rammeverket for konkurrerende verdier. (Cameron og Quinn, 2013, s 40). (egen oversettelse).

Både dimensjonene og kjerneverdiene er et nyttig analyseredskap for ledere. Bevisstgjøringen omkring rammeverket og de konkurrerende verdier og motpoler vil gjøre navigeringen for ledere bedre synlig ved å reflektere helheten og årsakssammenhenger for å forstå den organisasjonsmessige konteksten.

Den første dimensjonen består av to akser, en horisontal og en vertikal. Ytterpunktene på aksene utgjør motsetninger og visualiserer konkurrerende verdier som finnes i alle organisasjoner. Den horisontale akselen har ytterpunktene internt fokus på venstre side og eksternt fokus på høyre side av rammeverket. Den vertikale akselen har fleksibilitet øverst i rammeverket og kontroll nederst.

Figuren søker på denne måten å vise ulike orienteringer, for eksempel ved at den ene ytterkanten har et internt organisasjonsfokus på menneskene i organisasjonen og hvor den

andre ytterkanten har et eksternt fokus på omgivelsene eller markedet. Den vertikale akse visualiserer hvordan en organisasjon vektlegger struktur gjennom kontroll og stabilitet for å opprettholde harmoni og balanse og eller i motsatt tilfelle vektlegger fleksibilitet og endringsfokus for å tilpasse seg eksterne omgivelser for eksempel til et marked.

Disse fire dimensjonene betraktes som orienteringer. Organisasjoner befinner seg i ulik grad på skalaen mellom ytterpunktene, og mens noen organisasjonsformer oppnår størst effektivitet for eksempel med kontroll og stabilitet, oppnår andre størst effektivitet gjennom fleksibilitet og tilpasning til sine omgivelser. (Cameron og Quinn, 2013, s 38-41). Dette innebærer at mens noen organisasjoner anses å være effektive hvis de endrer seg og tilpasser seg raskt til sine omgivelser, vil andre organisasjoner blir sett på som effektive dersom de er stabile og forutsigbare for sine omgivelser. Dette minner oss om at organisasjoner er konstruert for å nå spesielle mål, med et oppgavefokus, og at de derfor har et ulikt organisasjonsdesign og verdigrunnlag.

For eksempel vil organisasjoner som opererer i markeder, anses som effektive ved å være eksternt orientert mot sine omgivelser, samt konkurransepreget og rivaliserende.

Dimensjonene og kjerneverdier representerer motsigende eller konkurrerende antakelser, og derav navnet Rammeverket for konkurrerende verdier. (Cameron og Quinn, 2013).

Foruten å skille mellom effektivitetskriterier som beskrevet, viser figuren også de grunnleggende uttrykkene for organisasjonskultur, og som fordrer ulik orientering med hensyn til ledelse.

Hver del i figuren har fått en betegnelse for å synliggjøre et verdsett eller en organisasjonstype som kjennetegnes enten gjennom klan/samarbeid, adhokrati/skape, marked/konkurranse og hierarki/kontroll. De ulike kjerneverdier er ikke tilfeldige, men relateres til forskningslitteraturen som har studert hvordan ulike organisasjonsverdier assosieres med ulike organisasjonsformer. (Cameron og Quinn, 2013, s 40).

De ulike dimensjonene og delene i figuren forklarer de ulike retningene og konkurrerende verdier som kjennetegner organisasjonsatferd. Hver firkant representerer grunnleggende antakelser, retninger og verdier i en type organisasjonsform. Sammen utgjør disse kjerneverdier med aksene/dimensjonene selve Rammeverket for konkurrerende verdier. Ved å benytte dette analytiske rammeverket gis organisasjoner og enkeltindivider et felles begrepsapparat, noe som vil være viktig for å kunne kommunisere samme språk, en felles oppfatning av situasjon av et gitt organisasjonsperspektiv slik at en har mulighet for å velge

strategi og tiltak for å sette i gang en endring av viktige elementer for å fremme forbedring av organisasjon og ledelse. Det teoretiske grunnlaget forsøker dermed å bidra til å klargjøre hvordan ulike elementer i en organisasjon henger sammen, for på denne måten skape et bilde av virkeligheten. Og det handler om hvordan ulike former for organisasjon gir ulike betingelser og muligheter for ledelse.

### **3.1.2 Lederkompetanser og lederorienteringer**

Rammeverket for konkurrerende verdier ble utviklet gjennom forskning ved å identifisere viktig tilnærming til organisasjonsformer, gjennom blant annet teorier om effektivitet, kvalitet, lederskapsroller og ledelsesferdigheter.

Gjennom denne teorien kobles ledelse til aktuelle verdier og dimensjoner for å synliggjøre behovet for å ivareta ulike funksjonsvariabler innenfor dimensjonene. I følge Cameron og Quinn samsvarer ledelsesfunksjonene og lederkompetanser med disse ulike kjerneverdiene, kulturuttrykkene. Vi finner igjen og kan identifisere ferdighetene og kompetansene hos ledere som vi finner i aktuelle kjerneverdier. Kjerneverdiene representerer motsigende og konkurrerende antakelser, noe som fordrer ledelse i et organisasjonsterreng med paradokser og kompleksitet. (Cameron og Quinn, 2013, s 136). Dette innebærer at lederferdigheter må justeres og tilpasses den virkeligheten og den konteksten det skal ledes i. Dersom organisasjonens strategier og verdigrunnlag fokuserer på utvikling og omstilling, blir det viktig at ledelsen er orientert mot utvikling, og er pådrivere for at ansatte i organisasjonen er endringsmotiverte. Lederatferden må understøtte det organisasjonen skal oppnå, og forplikte seg til organisasjonsutvikling og vedtatte endringstiltak gjennom synlige handlinger og konsistent kommunikasjon.

Cameron og Quinn var i sin teori opptatt av konsistens mellom kultur og lederkompetanser for å oppnå effektivitet. Dette samsvaret ble også bekreftet gjennom deres forskning. De fikk verifisert hypotesen om at når lederkompetanser samsvarer med den dominerende kulturen i organisasjonen, har disse lederne en tendens til å være mer vellykket. Konsistens mellom lederatferd og organisasjonskultur fører til et høyere prestasjonsnivå enn det som er tilfellet når disse ikke passer sammen. De beskriver dessuten at ledere som lykkes også har evnen til å navigere i det komplekse organisatoriske terrenget og at de evner å ivareta helheten ved å bruke ulike ferdigheter ut fra konteksten. Det innebærer at de mest effektive lederne har utviklet evner og kompetanse som gjør at de lykkes som ledere i alle de fire delene av figuren.

De er selvmotsigende og atferds komplekse ved at de behersker flere organisasjonstyper og verdier og ved at de sørger for at de nødvendige elementene fra alle de fire delene blir representert i organisasjonen, om enn i ulik grad. (Cameron og Quinn, 2013, s 53).

Jeg vil nå gå tilbake til forskningen bak teorien som gir grunnlaget for å differensiere de ulike lederkompetansene, for så å beskrive de ulike kompetanseområdene.

For å få svar på spørsmålet om hva som kjennetegner de mest effektive lederne og de mest fremgangsrrike organisasjonene, har flere forskere gjennom flere studier identifisert de lederferdighetene som karakteriserer de mest effektive lederne. Gjennom blant annet spørreundersøkelser rettet mot flere hundre ledere, en studie utført av Whetton og Cameron (2010), ble lederne selv bedt om å identifisere ferdigheter de anså for å være av betydning. Med bakgrunn i disse tilbakemeldingene fant forskerne avgjørende ferdigheter, en liste på til sammen førti ferdigheter de anså var avgjørende og som kjennetegnet de mest effektive lederne i de mest effektive organisasjonene. Denne kunnskapen videreutviklet Cameron og Quinn, ved å identifisere og minimalisere en rekke ferdigheter i det de kaller kompetanseområder. (Cameron og Quinn, 2013, 137).

Ferdighetene og kompetanseområdene ble satt inn i kompetansekategorier, i alt 12 kompetanse områder. De 12 kompetanseområdene er videre organisert inn under rammeverket for konkurrerende verdier, slik at hver av de tre kategoriene passer inn under hver sin del av modellen. Kategoriene er på ingen måte altomfattende, men oppsummerer likevel mange av de avgjørende og viktige ledelseskompetansene som kjennetegner og som er typiske for effektive ledere. Som det fremgår av kompetanseområder, ser en at de ulike ferdigheter kan assosieres med grunnleggende trekk ved organisasjoner og kulturuttrykk/lederatferd. Figuren på neste side viser Rammeverket for konkurrerende verdier knyttet til lederferdigheter og kompetanseområder. (Cameron og Quinn, 2013, s 139-140).





**Figur 3.** Lederkompetanser, (Cameron og Quinn, 2013, s 139). (egen oversettelse).

Jeg beskriver de ulike lederferdigheter og hvilken lederatferd de representerer gjennom kompetanseområdene:

### **Klan-ferdigheter**

Lede team – å legge til rette for effektiv, samsvarende, velfungerende, høyt presterende teamarbeid.

Lede mellommenneskelige forhold – å legge til rette for mellommenneskelige forhold, deriblant å gi støttende tilbakemeldinger, lytte og løse mellommenneskelige problemer.

Lede utviklingen av andre – å hjelpe folk med å forbedre sine prestasjoner, utvide sine kompetanser og få mulighet til å utvikle seg selv.

### **Adhokrati-ferdigheter**

Lede innovasjon – å oppmuntre individer til å være innovative, utvide alternativene, bli mer kreative, og å legge til rette for at nye ideer utvikles.

Lede fremtiden – å kommunisere en klar visjon, av fremtiden og legge til rette for at den kan virkeliggjøres.

Lede den kontinuerlige forbedringen – å frembringe en kontinuerlig forbedring, fleksibilitet og produktiv endring hos folk i deres arbeidsliv.

## **Markedsferdigheter**

Lede konkurranse – å legge til rette for konkurransevner og en pågående innstilling om å overgå konkurrentenes ytelse.

Stimulere de ansatte - å motivere og inspirere folk til å være i forkant, sette inn en ekstra innsats og jobbe hardere.

Lede kundeservice – å legge til rette for en holdning om å tjene kunder, involvere dem og overgå deres forventninger.

## **Hierarki-ferdigheter**

Lede adaptasjon – å hjelpe folk med å være klar over hva som forventes av dem, hva som er kulturen og standardene i organisasjonen, og hvordan de best kan passe inn i arbeidsomgivelsene.

Lede kontrollsystemer – å sørge for at prosedyrer, målinger, og overvåkingssystemer er på plass for å holde prosesser og ytelse under kontroll.

Lede koordinering – å fremme en koordinering både innad i organisasjonen og overfor eksterne enheter og ledere og dele informasjon på tvers av grensene.

De ulike lederferdighetene assosieres med ulike organisasjonstyper eller kulturuttrykk, og ledere og organisasjoner vil ofte ha sitt tyngdepunkt i en av firkantene. Likevel slik at de beste lederne vil kunne beherske alle de fire kompetanseområdene, hvor de evner paradoksale måter å lede på. (Cameron og Quinn, 2013, s 54).

Innenfor det norske ledelsesfeltet har T. Strand oversatt og beskrevet teorien knyttet til ledelse og lederkompetanser. Det teoretiske grunnlaget er hentet fra Adizes og hans tilnærming til ulike lederferdigheter gjennom å definere ulike lederroller. Her beskrives lederroller eller lederatferd, relatert til funksjoner og ivaretagelse av disse i en organisasjon gjennom fire lederfunksjoner – PAIE.

Jeg vil benytte deler av denne teorien i en kortfattet presentasjon fordi den også gir en innfallsvinkel til ledelse om ivaretagelse av funksjoner og som er i tråd med og understøtter tidligere beskrivelser av aktuelle lederkompetanser. Beskrivelsen av disse lederfunksjonene mener jeg bidrar til ytterligere forståelse av lederkompetanser og betydningen av de ulike funksjonsvariablene. Vi kjenner igjen innholdet i funksjonstypene på samme måte som lederkompetanser beskrives av Cameron og Quinn, og hvor de samme ferdighetene vektlegger visse typer lederatferd.

De fire ledelses funksjonene som omtales identifiseres som: Produsenten, Administratoren, Integratoren og Entreprenøren. (Strand, 2007, s 434).

Adizes inndeling av aktuelle funksjonstyper ble introdusert allerede på 70 tallet, men hans bidrag til ledelesfeltet er fortsatt aktuelt og benyttes for å forstå ledelse ved å belyse de ulike lederrollene. De ulike lederrollene mener Adizes er alle nødvendige og sammen er de tilstrekkelige til å sikre «management», Dersom en av disse rollene ikke utføres, oppstår det han kaller mismanagement-atferd», dårlig ledelse. (Adizes, 1995, s 10-13). Det er imidlertid ikke slik at en leder kan ivareta alle rollene like bra, ledere vil komme til kort i en eller flere av rollene som skal utføres på et eller annet tidspunkt. En leder som er god på å organisere, kan være svak på å motivere ansatte. Ledere som er gode på å kontrollere, kan være dårlige i endringsprosesser ved å blant annet være lite åpne for nye ideer og endringstiltak. Dette bringer oss til samme innfallsvinkel vi tidligere har funnet støtte for i teorien til Cameron og Quinn og deres rammeverk og lederkompetanser, hvor blant annet lederorientering og organisasjonsform bør sammenfalle for å kunne skape resultater.

De ulike rollene i PAIE modellen beskrives slik:

**Produsenten** setter mål og retning, er målorientert og driver frem resultater, det handler om å lede gjennom konkurranse, og med en ambisjon om å være markedsledende. Sammen med de ansatte har leder ambisiøse mål, er hardtarbeidende, og krevende for sine omgivelser. Omgivelsene er omskiftelige og det kreves en ledelse som orienterer seg mot det ytre og som evner å ta beslutninger i et relativt raskt tempo. Aktuell ledelses funksjon assosieres med markedsferdigheter.

**Administratoren** tar i bruk systemer, prosedyrer og strukturer og utvikler dem. Det sentrale er at leder må sørge for at disse funksjonene ivaretas, for at organisasjonen skal kunne utvikle seg. Leder er opptatt av kontroll, stabilitet og kontinuitet for å skape harmoni og balanse i organisasjonen. En formalisert organisasjon fordrer orden, rutiner og retningslinjer, og beslutningsmyndighet er i større grad sentralisert. Ledelse gjennom orden og kontroll assosieres å være positivt for organisasjonen. Aktuell ledelses funksjon assosieres med hierarki-ferdigheter.

**Integratoren** skaper felles oppslutning ved å styrke de ansattes tilknytning til organisasjonen. De menneskelige ressursene står i fokus for leder, og gjennom å være mentor og tilrettelegger, fremmes utvikling av de ansatte gjennom autonomi og myndiggjøring. Ansatte oppmuntres til å være deltakende og involveres i beslutningsprosesser og mål for organisasjonen. Dette bidrar til at ansatte yter mer og at det skapes verdier gjennom menneskelig og organisasjonsmessig utvikling. Aktuell ledelses funksjon assosieres med klan-ferdigheter.

**Entreprenøren** forholder seg aktivt til sine ytre omgivelser, utnytter muligheter og avverger og reduserer trusler og det uforutsigbare. De ansatte oppmuntres til å være kreative, tenke nytt og komme med innspill til nye ideer. Det er vilje til å ta risiko, ved å prøve og feile. Leder må kunne beherske et skiftende miljø, i omgivelser der de utsettes for konkurranse, og krav til nyskaping. Å skape visjoner og bidra til strategisk ledelse og kreative løsninger, blir sett på som entreprenørens viktigste oppgave. Aktuell ledelses funksjon assosieres med adhocrati-ferdigheter.

Den enkelte leder må ikke selv fylle alle funksjonene, men det er et ledelsesansvar å sørge for at alle funksjonene ivaretas (Strand, 2007, s 260-287).

Ut fra organisasjonstype og kontekst må ledelsen fylle den rollen og ta i bruk de funksjonstypene som er mest nødvendige og relevante for å utvikle organisasjonen.

Paradokser og dilemmaer oppstår når ledelsen må virke inn på flere områder og må kunne tilfredsstille flere av funksjonskravene. Det kan være krevende og både tilfredsstille behovet for orden og kontroll, samtidig som du skal ivareta behovet for stimulering og oppslutning blant ansatte. De ulike funksjonskravene kan oppfattes å være motstridende i sin natur og dermed føre til at ledere opplever en kompleksitet det er utfordrende å styre og bevege seg i. Vi finner med andre ord igjen samme tilnærming til ledelse og organisasjon, som i teorien til Cameron og Quinn.

Strand beskriver ulike organisasjonstyper som kontekst for ledelse. Organisasjonstypene betraktes som prototyper og samsvarer med de fire dimensjonene i rammeverket. De har ulike navn, men tar opp i seg de samme elementene og perspektivene på organisasjonskultur og ledelsesatferd. På bakgrunn av de ulike lederroller som er beskrevet, finner vi lett igjen de ulike organisasjonstyper som fordrer ulike ledelsesorienteringer.

Organisasjonstypene skilles fra hverandre i sin oppbygging, verdiene, samordning og arbeidsprosesser, samt hvordan de er innrettet mot indre og ytre omgivelser. På samme måte som modellen i rammeverket for konkurrerende verdier, måles dimensjonene eksterne/intern tilpasning og grad av formaliteter. De fire organisasjonstypene kategoriseres under **Byråkrati, Ekspert, Entreprenør og Gruppeorganisasjoner**. Vi kjenner igjen for eksempel gruppeorganisasjoner hvor verdier knyttet til klan/samarbeid er de samme, og hvor lederferdigheter tilhørende integratorrollen sammenfaller med organisasjonsformen. På samme måte vil Byråkrati som organisasjonsform samsvare med organisasjoner hvor hierarki/kontroll dominerer, og hvor administratorrollen er den lederatferd som best harmonerer innenfor denne konteksten. (Strand, 2007, s 261).

Ulike organisasjoner gir ulike rammer og ulike muligheter. Ut fra dette, vil også ledere måtte innta en rolle relatert til aktuelle styringsmekanismer, begrensninger på ledelse, paradokser og usikkerhet i organisasjonen. Teorien vektlegger de typiske kjennetegn ved organisasjonsformen, som fordrer at ledere kan beherske og ivareta ulike og nødvendige lederfunksjoner i en gitt situasjon/kontekst. Likevel slik at en og samme organisasjon kan ha behov for at ledelsen ivaretar og fyller flere funksjoner samtidig. For eksempel kan en gruppeorganisasjon ha behov for å etablere byråkratiske regler og/eller innføre større grad av kontrollrutiner.

Stor grad av formalisering i en organisasjon, kan gi mindre rom for ledelse. Organisasjoner som er mer løse og fleksible i sin form, kan være mer avhengig av ledelse. Dessuten vil graden av og behovet for ekstern orientering, være med å påvirke behovet for ledelse, ved at ledelsen er den part i organisasjonen som har mest kontakt med omverdenen.

Utgangspunktet for ledelse, er at den skal ivareta et sett med viktige funksjoner for en organisasjon. Disse viktige funksjonene eller ideelle ledelseskravene må dermed knyttes opp mot allmenne kjennetegn ved organisasjonen som beskrevet. Dette illustreres både i teorien til Cameron og Quinn, samt sistnevnte teori knyttet til lederroller/funksjoner (Adizes, 1995) og organisasjonstyper. (Strand, 2007).

### 3.1.3 Oppsummering av teorikapitlet

Ut fra det som er belyst fra ulike perspektiver og det å forstå ledelse på, oppfattes ledelsesbegrepet som noe som ikke er entydig, men som kan forklares på ulike måter. Det å definere ledelse og dens betydning for en organisasjon er komplekst og en entydig definisjon og felles forståelse er nok vanskelig å oppnå.

Det teoretiske grunnlaget og de ulike modellene/figurene gir imidlertid en anledning og en mulighet til å kartlegge organisasjonens og ledernes vektlegging, praksis og endringsbehov ved å tilføre oss selv begreper og en forståelsesramme. På denne måten gis ledere et perspektiv for å bedre kunne vurdere tiltak for effektiv ledelse og dermed bedre forutsetninger for effektive organisasjoner. En del av ledelsesoppgaven er dessuten å kunne avveie motstridende hensyn, foreta beslutninger under motstridende krav og eventuelt ta utfordringen med å ivareta det viktigste behovet i den konkrete situasjonen. Samlet sett mener jeg de ulike teoretiske bidragene vil være egnet til å belyse problemstillingen både ved å vise til flere innfallsvinkler, samt at de sammenfaller med og underbygger hverandre.

## 4. Metode

### 4.1 Valg av metode og undersøkelsesopplegg

«En metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kan kalla data om virkeligheten» (Jacobsen, 2018, s 21).

Metode er teknikker eller verktøy som benyttes for å finne fakta om virkeligheten, og målet med selve forskningen er «å frembringe gyldig og troverdig kunnskap» (Jacobsen, 2018, s 15). Til dette trengs en strategi eller et undersøkelsesdesign som kan frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å finne svar på min problemstilling og mine forskningsspørsmål, er jeg avhengig av relevante data fra den virkeligheten jeg undersøker. Utgangspunktet er å bruke kjent teori, hente inn empiri, for så å undersøke om fremskaffede data om virkeligheten stemmer med det teoretiske grunnlaget jeg har beskrevet.

I dette kapitlet beskrives valg av undersøkelsesopplegg hvor jeg begrunner min metodiske tilnærming som er gjort i forkant av undersøkelsen. Jeg redegjør for metoden som er anvendt i forbindelse med datainnsamling, hvordan den er gjennomført og hvordan dataene er håndtert. Jeg drøfter også ulike aspekter ved selve gjennomføringen, hensynet til pålitelighet og gyldighet, samt styrker og svakheter ved selve metoden og det å forske på egen organisasjon.

#### 4.1.2 Kvantitativt undersøkelsesopplegg

Innen forskning finnes to metoder som kan anvendes for å finne informasjon/data om virkeligheten, kjent som kvantitativ og kvalitativ metode. For å studere lederkompetanser i Eigersund kommune, har jeg valgt en kvantitativ metode og tilnærming. En kvantitativ tilnærming har som et grunnleggende utgangspunkt at virkeligheten kan måles ved hjelp av et verktøy som kan gi oss informasjon i form av tall. (Jacobsen 2018, s 24). Gjennom en kvalitativ tilnærming er utgangspunktet at virkeligheten er så kompleks at en må samle informasjon i form av ord for å åpne opp for detaljer og nyanser.

Ledelse som fenomen er komplekst, likevel velger jeg en kvantitativ tilnærming fordi jeg studerer bredden, summen av enkeltindivider, og ved at det teoretiske grunnlaget har høy gyldighet, samt god forhåndskjennskap til temaet som undersøkes. Jeg vil imidlertid påpeke svakheter ved denne tilnærmingen senere i dette kapitlet.

I følge Jacobsen står ikke den kvalitative og kvantitative metoden i et konkurranseforhold til hverandre, de er metodisk like gode, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. (Jacobsen 2018, s 141). Den kvalitative metoden, gjennom intervju, vil

være hensiktsmessig der en ønsker å få frem mer nyanser og refleksjoner knyttet til åpne spørsmål, og hvor det også gis mer mulighet for oppfølgingsspørsmål.

Det vil være mulig å kombinere disse metodene i de tilfeller hvor det vil være hensiktsmessig og nødvendig å få frem nyanser og åpne data. For denne oppgaven vil begrensning på tid og kapasitet imidlertid ikke kunne veie opp for disse fordelene.

Jeg har benyttet en hovedteori med høy grad av gyldighet og pålitelighet gjennom rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework, oversatt til norsk - Rammeverket for konkurrerende verdier.

Selve undersøkelsesopplegget er et spørreskjema testet og utviklet av forskerne Lee Collett og Carlos Mora ved University of Michigan, *Management Skills Assessment Instrument, MSAI*. Undersøkelsesopplegget er gjennomgått en kritisk akademisk vurdering, hvor en blant annet har sett på korrelasjoner mellom de ulike kulturdelene og hvilken grad de er negativt korrelert med hverandre, samtidig som ferdighetene innad i kvadranten er positivt korrelert. (Cameron og Quinn, 2013, s 183). Den kritiske tilnærmingen gjennom analyser har vist «*en sterk støtte for at MSAI er et verktøy som kartlegger godt forholdene mellom kulturdelene og kompetansedimensjonene slik de er beskrevet i rammeverket. De kritiske lederferdighetene innehar det samme teoretiske forholdet til hverandre som kulturdelene har*». (Cameron og Quinn, 2013, s 191).

Verktøyet MSAI er registrert med opphavsrett, og bruk av kartleggingsverktøyet krever tillatelse. Universitetet i Agder, UIA, har oversatt og utviklet verktøyet til bruk for denne type studie og med godkjenning. Jeg har fått den nødvendige godkjenning gjennom SAKOM, (Senter for anvendt kommunalforskning), i å benytte analyseverktøyet MSAI. Godkjenningen innbefatter også bistand i forbindelse med datainnsamling, samt tilgang til utregningsmodeller og analysemaler som Senter for anvendt kommunalforskning besitter, SAKOM.

For å finne svar på mine forskningsspørsmål, er jeg avhengig av relevante data som kan gi meg nødvendig informasjon. Valg av problemstilling fordrer data om ledelse og lederferdigheter for å kunne kartlegge organisasjonens lederkompetanser. Jeg ønsker å knytte ledelse opp mot organisasjonens planlagte omstillings- og strategiarbeid, og bakgrunnen for dette valget er min nysgjerrighet på om eksisterende lederprofiler harmonerer med de krav og forventninger som organisasjonen trenger i forhold til omstillingskapasitet, gitt strategi og organisasjonens utviklingsmål.



Jeg har en todelt problemstilling:

**1. Hvilke lederkompetanser finner vi i Eigersund kommune?**

**2. Har Eigersund kommune lederkompetanser som gjør kommunen i stand til å realisere strategi og de utviklingsmål som er vedtatt?**

Problemstillingen skal kartlegge/avklare sammenhengen mellom ledelse og pågående omstilling og utviklingsarbeid, hvilke lederprofiler som eksisterer, samt om det er behov for en endring med bakgrunn i de funn som kommer frem i undersøkelsen. I hvilken grad samstemmer funnene relatert til eksisterende lederprofiler med de ferdigheter vi ut fra teori mener er nødvendig i forbindelse med endring relatert til strategi og omstilling. Har vi lederkompetanser som behøves for å foreta aktuell snuoperasjon i organisasjonen?

Det å finne svar på lederatferd, og studere utøvelse av ledelse i en organisasjon, er som utgangspunkt et komplekst og vanskelig målbart fenomen. Desto mer komplekse fenomener vi ønsker å måle, jo flere operasjonelle definisjoner og spørsmål bør anvendes. Ved å stille flere spørsmål blir det lettere å fange opp nyanser og tendenser. Innen forskning snakker en om korrelasjonsanalyse, som er en metodetilnærming som forsøker å fange opp utfordringen og på denne måten fremskaffe gyldige data. Verktøyet MSAI innehar denne metoden slik at flere av påstandene måler det samme, dette gir en begrepsmessig gyldighet som dermed ivaretar validiteten. (Cameron og Quinn, 2013, s 183).

Kvantitativ metode er anvendbar når det er ønskelig å finne bredde, omfang eller hyppighet av et fenomen, slik det vil være for denne oppgavens problemstilling. Det er problemstillingen som er utgangspunktet for hvilken metode som bør anvendes, og ut fra hvilke fenomener det skal forskes på. (Jacobsen 2018).

Ved å benytte kvantitativ metode, vil samtlige respondenter få de samme spørsmålene, med de samme svaralternativene i et strukturert opplegg og som dermed gir lite rom for personlig påvirkning. Ved at metoden er lukket vil type informasjonen som skal samles være predefinert. Dette er mulig så lenge problemstillingen er rimelig klar. (Jacobsen, 2018, s 251).

Jeg ønsker en bred kartlegging for å få svar på min problemstilling, jeg kartlegger lederferdigheter for å danne meg et bilde av helheten og summen av samtlige ledere, som igjen gir meg svar på organisasjonens samlede lederprofil.

Studiet er ekstensivt ved at flere enheter/ledere skal undersøkes samtidig. Fordelen ved denne type undersøkelse er at den gir en mer presis beskrivelse av en virkelighet på et gitt tidspunkt. En kan få frem bredden i et fenomen ved å undersøke flere enheter samtidig, og en kan få frem komplekse sammenhenger mellom ulike variabler. Det er imidlertid kun de forholdene vi kjenner til, vi kan kontrollere. Det siste vil være en av svakhetene ved denne undersøkelsesmetoden, og som forutsetter en god teoretisk forankring. (Jacobsen 2018, s 251). Vi har liten mulighet for å kontrollere for alle tenkelige forhold, og for hva som kan skape en effekt/virkning. Samtidig vil få kunne generalisere på bakgrunn av store mengder data, og dermed oppnå en høyere eksternt gyldighet. (Jacobsen 2018).

Metoden reflekterer en deduktiv tilnærming, med teoretiske antakelser ut fra en klar teori slik jeg har beskrevet det i kapittel 3. Jeg henter inn empiri fra praksisfeltet, i dette tilfelle utøvelse av ledelse i Eigersund kommune. Vi har en del kunnskap om temaet ledelse og dens betydning for en organisasjons resultater. Vi har dermed relativ god forhåndskjennskap til sammenhenger og jeg mener problemstillingen er klar med et avklart tema. (Jacobsen 2018, s 23). Metoden innebærer dessuten en holistisk tilnærming i og med at ledelse skal studeres innenfor en kontekst, hvor kartlegging av individer og grupper skjer innenfor en konkret organisasjonsmessig ramme og sammenheng i Eigersund kommune.

Gjennom kvantitativ tilnærming og metode vil jeg kunne belyse problemstillingen knyttet til eksisterende lederprofiler med tanke på fremtidige omstilling – og utviklingsprosesser. Pågående omstillings – og utviklingsprosesser berører hele organisasjonen og det vil derfor være viktig å få kartlagt kompetansen hos et større utvalg av ledere, mellomledere og toppledergruppen med Rådmann. Undersøkelsesopplegget vil være effektivt ved at jeg har mulighet for å undersøke og behandle større mengder informasjon. Ved å samle resultatene fra mange enkeltindivider, får jeg kunnskap om organisasjonens lederprofiler som helhet. Det er helheten jeg er på jakt etter, det vil si den samlede lederkompetansen/profilen. Gjennom kvantitativ metode hentes informasjon som lett kan systematiseres. Dataene legges inn i en standardisert form, noe som også vil forenkle selve analysearbeidet. (Jacobsen, 2018, s 251).

Selv om kvantitative data ut fra naturvitenskapen kan oppfattes som tall, vil de innenfor samfunnsvitenskapelig forskning kunne oppfattes som symboler for ord, og dermed også kunne sies å representere meninger. Når en kartlegger lederprofiler for å finne ledelseskompetanser er en selvsagt på jakt etter å undersøke fenomenet og sammenhengen

mellom ledelse og endring, og da vil for eksempel tall fra undersøkelsesopplegget bidra til å formidle mening. (Jacobsen 2018, s 38). Dataene som hentes inn vil blant annet bli fremstilt skjematisk i ulike tabeller, modell/profil.

Undersøkelsen vil være en case studie, der tilnærmingen skal forsøke å avdekke eksisterende lederkompetanser, avgrenset i tid og rom, og hvor en forsøker å forstå utgangspunktet for lederatferd, og hvilke grep som eventuelt trengs for endring. Hvordan er samspillet mellom ledelse og organisasjon, aktør og kontekst? (Jacobsen 2018, s 97). Casestudier egner seg godt til teoretisk generalisering, noe som vil være hensiktsmessig for dennes oppgavens forskningsspørsmål. Det finnes en rekke teorier som beskriver ledelse og sammenhengen mellom lederkompetanser og endring, samt at vi har verktøy som er velutprøvd og brukt i et større omfang.

#### **4.1.3 Utvalg av respondenter.**

Jeg har i min vurdering ved valg av respondenter, kommet frem til at undersøkelsen ønskes gjennomført blant samtlige ledere i organisasjonen. Det vil være naturlig å velge ledere med personalansvar på alle nivåer. Dette med bakgrunn i at ledere i valgte kategori, innehar et ansvar for pågående og planlagte omstillings – og utviklingsprosjekter. Det er derfor kunnskap om disse lederferdighetene jeg er interessert i å få mer informasjon om, og som vil kunne tegne et bilde av organisasjonens samlede lederprofil. Antall respondenter vil være rett i overkant av 60 stk, og innbefatter ledere i toppledergruppen, mellomlederguppen, samt avdelingsledere. Den siste stillingsbenevnelsen gjelder ledere som enten ligger i nivå direkte under mellomledere, og ledere i et relativt nytt nivå mellom kommunalsjef for kultur/oppvekst og gruppen mellomledere vi finner her. Lederne er ansatt i ulike sektorer, Kultur/oppvekst, Helse og omsorg, og Teknisk avdeling. Jeg velger og ikke knytte arbeidsted til respondentene, ut fra hensynet til anonymitet. Det har heller ikke vært nødvendig ut fra problemstilling og forskningsspørsmål ved at jeg ikke benytter sektortilhørighet som en variabel. Jeg er interessert i å kartlegge og undersøke helheten, og den samlede lederprofilen.

Det er ikke foretatt en innsending for godkjenning hos NSD (Norsk Senter for forskningsData), med bakgrunn i gjennomført test hvor jeg oppfatter at en slik godkjenning ikke er nødvendig. Jeg ser også av andre og tilsvarende studier og forskningsoppgaver at dette ikke har vært nødvendig fordi dataene ikke er sporbare.

#### 4.1.4 Tverrsnittstudie

Undersøkelsen vil være en tverrsnittstudie ved at virkeligheten studeres på et gitt tidspunkt, det blir et «øyeblikksbilde» av virkeligheten. (Jacobsen 2018, s 108). Resultatene vil ikke si noe om hvordan organisasjonen endrer seg over tid. I så fall ville undersøkelsen måtte gjentas på et senere tidspunkt. Imidlertid vil en tverrsnittsundersøkelse kunne tegne et bilde av en virkelighet som vil gi et utgangspunkt for å forstå den og få frem behovet for en eventuell endring av eksisterende lederkompetanser i organisasjoner, noe som er hensikten med denne kartleggingen. Det vi likevel ikke med sikkerhet kan si, er om tilsvarende tverrsnittstudie av kulturkartleggingen som ble gjennomført i 2018, fortsatt er den samme. Vi kan ikke være sikre på at daværende organisasjonsprofil er den samme i 2020, men vi kan anta det, så lenge det ikke har pågått en kulturendringsinnsats i tråd med anbefalingene i oppgaven. Dessuten kan vi på generell basis ved å vise til et organisasjonsteoretisk kunnskapsgrunnlag, være rimelig sikre på at kulturendring tar tid og at et 2 års perspektiv er relativt lite i denne sammenhengen.

#### 4.1.5 Å forske i egen organisasjon

Det å forske på egen organisasjon kan både være en styrke, men samtidig inneha flere svakheter. Det er ledergruppen og deres lederferdigheter som skal studeres. Jeg jobber som mellomleder og kjenner flere av lederne.

Dette gir muligheten for at påvirkning og innvirkning på respondentene kan være tilstede. Den er imidlertid mindre enn dersom jeg hadde benyttet en kvalitativ metode med bruk av intervju som undersøkelsesmetode. En kvalitativ tilnærming innebærer at jeg kommer tettere på den enkelte og med mulighet for en mer subjektiv tilnærming.

Det vil også være en mulighet for min egen forutinntatthet, min egen forståelse av hvordan ting fungerer hos oss, såkalt «blinde flekker», ved tolkning og analysedel av data. Jeg kjenner organisasjonen relativt godt, konteksten, rammene og enkelte ledere som jeg har samarbeidet tett med over tid. (Jacobsen 2018, s 56).

Spørreundersøkelse ved innsamlings – og kartleggingsmetode, kan på den annen side også skape avstand til studieobjektene, noe som kan medføre undersøkelseseffekt i form av liten oppslutning til deltakelse. Det er mindre forpliktende når avstanden er stor, dette vil spesielt gjelde den delen av organisasjons ledere som jeg har minst kontakt med. (Jacobsen 2018, s 306).

#### 4.1.6 Ethiske og forskningsmessige vurderinger

Valg av tema og problemstilling kan oppleves sensitivt for organisasjonen, ved at det er ledelse og lederkompetanser som skal kartlegges. Tåler vi å bli undersøkt, ønsker vi å få svar på «sannheter» i egen organisasjon? Det er en mulighet for at problemstillingen kan oppfattes som litt ømtålig. Jeg har imidlertid fått tilbakemelding fra Rådmann i Eigersund kommune om at tema og problemstilling er interessant og at det ses et potensiale for læring med tanke på utvikling av ledelse og organisasjon. Det blir dermed viktig å være bevisst på og utvise varsomhet når selve undersøkelsen skal presenteres overfor respondentene ved å tilkjenne formål og hensikt, samt når resultatene skal analyseres og fremstilles for organisasjonen. Jeg har fått formell godkjenning av Rådmann, etter at oppgavens tema og formål ble diskutert i rådmannens ledergruppe. Den skal forankres hos Kommunalsjef for Organisasjon og læring ved at informasjon om undersøkelsen sendes ut derfra og ved at oppgaven skal presenteres og/eller knyttes til pågående lederutviklingsprogram i 2020. Undersøkelsen er frivillig og anonym, og hensikten med studiet er å tegne en skisse av lederprofiler som helhet, dataene knyttes ikke til individ, gruppe, sektor eller avdeling. Jeg vil i neste kapittel si litt om øvrige styrker og svakheter ved valg av min kvantitative tilnærming.

#### 4.1.7 Styrker og svakheter ved undersøkelsesopplegget

Det kvantitative undersøkelsesopplegget har både styrker og svakheter og jeg vil redegjøre for de som er relevante for min problemstilling og metodiske tilnærming. Det er viktig å erkjenne og være observant på en del fallgruver i forbindelse med den kvantitative tilnærmingen og ha en kritisk holdning underveis i prosessen for å oppnå nødvendig og god gyldighet.

Gjennom kvantitativ metode gis tilgang på data som lett kan systematiseres, og som kan legges inn i et dataprogram i en standardisert form slik at flere enheter/objekter kan analyseres samtidig. Basert på problemstilling og undersøkelsesopplegg, anser jeg det som en styrke å få kartlagt bredden og helheten ved å forsøke å finne svar på hvilke lederkompetanser som finnes. Jeg ønsker å kartlegge mange ledere for å si noe om summen av ledernes atferd samlet sett. Behovet for å gå i dybden og intervju enkeltledere, ville kunne frembringe flere nyanser og bidra til dybdeforståelse, men vil for denne oppgaven ikke kunne gjennomføres ut fra tidsperspektiv. Samtidig besvares spørsmålet om hvilke lederkompetanser organisasjonen har mest effektiv ved å gå til bredden. Jeg ønsker å få en forståelse av eksisterende lederprofiler i

organisasjonen som helhet, for på denne måten kunne vurdere om lederne vil kunne bidra til omstilling og utvikling av organisasjonen.

Svakheten med en rendyrket kvantitativ tilnærming, vil være lav svar prosent. Skjemaet er relativt omfattende og med ledere som har et høyt aktivitetsnivå, er bekymringen at de ikke vil ta seg tid til å svare. Undersøkelsen tar ca 30-40 min, det er et omfattende spørreskjema og en bør bruke noe tid for å ta stilling til egen lederatferd ut fra en rekke påstander. I følge Jacobsen er lav svarprosent vanlig ved slike elektroniske undersøkelser. (Jacobsen, 2018, s 310)

Svakheten er også at en kvantitativ undersøkelse kan være virkelighetsfjern, avstanden til forsker blir for stor, den er mindre fleksibel og frafall av respondenter kan gi undersøkelseeffekter og dermed et mindre representativt grunnlag til funn og analysedelen. Fordelen som trekkes frem ved kvantitativ tilnærming er standardisering, presis beskrivelse, mulighet for generalisering og avstand med hensyn til tolkning og informasjon som ikke er relevant og dermed kan forstyrre datagrunnlaget.

Ved å ta i bruk et eksisterende kartleggings og undersøkelsesopplegg som er velutprøvd, ivaretas gyldighets og pålitelighets hensyn. Jeg unngår dermed at påliteligheten reduseres ved å ikke utvikle et eget spørreskjema. Forskningsspørsmålene kan imidlertid være stilt på en slik måte at tolkning og analyse av fremkomne data ikke frembringer en konklusjon og at undersøkelsen har målt det jeg ønsket å måle. Jeg mener imidlertid at mine forskningsspørsmål er klare og med et klart budskap og at verktøyet MSAI egner seg til å få besvart min todelte problemstilling.

Det vil alltid være en viss fare for at respondentene svarer taktisk for å fremstille seg selv i et bedre lys enn i virkeligheten. Men det kan også tenkes det motsatte, ved at respondentene svarer med bakgrunn i en frustrasjon og opplevelsen av virkeligheten der og da. Besvarelsen bærer preg av et gitt stemningsleie. Det kan også tenkes at respondentene er umotiverte og dermed svarer i «hytt og vær». Spørsmål kan dessuten feiltolkes og dermed kan en ikke være sikker på å få riktig informasjon. Slike feilkilder må en alltid ta høyde for i et undersøkelsesopplegg. Verktøyet er kritisk vurdert for denne muligheten og oppbyggingen av påstander og svar balanseres for å nettopp unngå dette. Selve kartleggingsverktøyet er kritisk vurdert for pålitelighet og relevans, og det er et av verdens mest anvendte og velutprøvd verktøy som forsøker å ivareta dette forskningsmessige kravet.

MSAI har to versjoner eller undersøkelsesopplegg. Den ene undersøkelsen kartlegger lederens egen oppfatning av hvordan han/hun utøver ledelse og hvilke lederferdigheter som anses å være viktige. Den andre versjonen kartlegger i tillegg medarbeidernes vurdering av leders ferdigheter og atferd, kjent som 360 graders tilbakemelding. Den siste er mer omfattende og vil eventuelt kunne synliggjøre avvik fra leders egne vurderinger opp mot medarbeidernes vurderinger. Resultatene fra en slik kartlegging vil kunne tilføre data som tegner et enda mer nyansert bilde. (Cameron og Quinn, 2013, s 141). I denne oppgaven benyttes den første versjonen, det er kun lederens egen oppfatning og vurderinger som skal kartlegges. Det innebærer at resultatene kunne blitt annerledes dersom jeg hadde bedt medarbeiderne gi sin vurdering av lederne. Det vi vet fra andre undersøkelser, er at enkelte ledere svarer annerledes enn hvordan de strengt tatt oppfattes av sine medarbeidere og at det dermed eksisterer et avvik av en eller flere grunner.

I forbindelse med informasjon i forkant av undersøkelsen blir dette understreket ved at ledere anmodes om å svare ærlig og ikke ut ifra hvordan man ideelt sett ønsker å fremstå og handle som leder. Det vil uansett alltid være et usikkerhetsmoment hvorvidt dette stemmer eller ikke. Selv om undersøkelsen er anonym, er det en risiko for at noen enten svarer slik de ønsker å fremstå, eller at de vurderer egen kompetanse for beskjedent og vektlegger ferdigheter de har, men ikke selv er klar over vica versa.

Jeg har i innledningen vist til en masteroppgave (2018) hvor Arnhild Ravnevang undersøkte organisasjonskulturen i Eigersund kommune ved å bruke verktøyet OCAI, med utgangspunkt i Rammeverket for konkurrerende verdier. Hennes tematikk og utgangspunkt var å kartlegge kulturen i mellomledergruppen knyttet til pågående utviklings- omstillingsarbeid. Jeg vil benytte hennes funn og analyse del for å belyse egen problemstilling. Ut fra egne funn og resultater, kan det være interessant å se om tidligere kunnskap fra denne oppgaven kan tilføre en ny og bedre forståelse med tanke på denne oppgavens undersøkelse – kartlegging av eksisterende lederkompetanser i Eigersund kommune. Vil dataene våre samsvare, eller vil de sprike i funn og resultat, og i så fall, hvilken betydning vil det kunne få for organisasjonens vedtatte strategi, omstillings- og utviklingsmål?

#### 4.1.8 Verktøyet MSAI

Verktøyet som skal benyttes for kartlegging av ledelseskompetanser er MSAI, *Management Skills Assessment Instrument*, heretter forkortet som MSAI. Verktøyet er mye brukt og henger tett sammen med Rammeverktøyet for konkurrerende verdier. Verktøyet MSAI er utviklet av forskerne Lee Collett og Carlos Mora ved University of Michigan og videreutviklet og testet av forskerne Cameron og Quinn.

Verktøyet kartlegger ledelsesferdigheter, og spørsmålene speiler teori om lederkompetanser og ledelsesatferd slik det er beskrevet og begrunnet i teorien. (Cameron og Quinn, 2013).

Aktuelle lederferdigheter er blitt identifisert gjennom en rekke studier, noe som støtter dens teoretiske grunnlag og forankring. Selve verktøyet er også gjennomgått for kritisk vurdering, validert.

Identifisering av ledelsesferdigheter og kompetanser, henger tett sammen med Rammeverket for konkurrerende verdier, ved at de samsvarer med de ulike uttrykkene for organisasjonskultur. Ledelsesferdighetene oppsummerer og kategoriserer avgjørende og viktige lederkompetanser som er blitt identifisert for å bidra til effektiv ledelse. Gjennom verktøyet skapes en lederprofil tilsvarende som verktøyet OCAI gir en organisasjonskulturprofil, hvor begge er basert på samme teori og rammeverk. (Cameron og Quinn, 2013, s 138).

Verktøyet MSAI identifiserer ledelsesstyrker og svakheter, og det identifiserer også kompetansene som lederen kan anvende for å utvikle og endre organisasjonen. Ved hjelp av dette verktøyet kartlegges de ulike lederkompetansene eller ferdighetene som lederne i Eigersund kommune anvender. De ledelsesferdighetene som i en rekke studier er blitt identifisert som effektive, er organisert i de fire kategoriene i Rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework). Verktøyet vurderer 3 ledelsesferdigheter i hver av de fire delene av rammeverket for konkurrerende verdier, tilsammen 12 kompetansekategorier. De 12 kategoriene utgjør og representerer en total gruppe av kompetanser hvor en rekke ferdigheter fremkommer under hver kategori og hvor individuelle punkter i verktøyet vurderer lederatferd, men også i hvilken grad ledere presterer de avgjørende kompetansene på en effektiv måte.

Verktøyet MSAI, er velutprøvd og testet i mange organisasjoner verden over. Det er et relativt omfattende spørreskjema med over 90 spørsmål kategorisert i alternativer.



Hensikten med verktøyet er å identifisere de viktigste ledelseskompetansene som må utvikles og forbedres for å kunne drive frem endringsprosesser i en organisasjon. Verktøyet måler ikke leder stiler eller holdninger, da dette nærmest er umulig å endre. Den måler ledelsesatferd, ved å identifisere nåværende lederferdigheter slik at ledere kan forbedre sine ferdighets – og kompetanseområder.

Vurdering av ledelsesferdigheter er i følge forskerne et viktig supplement for å kunne initiere konkrete tiltak med hensyn til endring av organisasjonskultur. Men det er også et kartleggingsverktøy som kan benyttes til andre formål, fremme forbedring av ledelsen. (Cameron og Quinn, 2013, s 145).

Jeg velger å bruke MSAI for å se om eksisterende lederferdigheter er i samsvar med de kompetanseområder som er nødvendig for å understøtte organisasjonens strategi og utviklingsmål. Ved å benytte et anerkjent verktøy for kartlegging av lederkompetanser, er begrepet «lederkompetanse» definert og målbart gjennom de spørsmålene som er utarbeidet. Dette styrker undersøkelsens pålitelighet. Det styrker også validiteten ved at en i stor grad kan stole på at verktøyet måler resultatene på en konsistent måte, i det jeg tidligere har beskrevet som korrelasjoner. (Cameron og Quinn, 2013, s 191).

Implisitt i vurderingen og begrunnelsen for tema og problemstilling ligger spørsmålet om vi har de ledelseskompetanser som er nødvendige for å bevege organisasjonen i ønsket retning. For Eigersund kommune innebærer det at organisasjonen trenger lederkompetanser som understøtter den strategi og retning som er pekt ut, og de utviklings- og omstillingsprosjekter som er vedtatt.

Valg av tiltak og retning må sørge for at ledere deler samme oppfatning. Verktøyet for vurdering av ledelseskompetanser er nyttig når det gjelder å skape personlig endring som støtter opp under den ønskede endringen. (Cameron og Quinn, 2013, s 136). En individuell endring er nemlig nøkkelen til kulturendring og andre initierte tiltak i en organisasjon. Kulturendring vil avhenge av at organisasjonsmedlemmer, i dette tilfellet ledere, tar i bruk atferd som forsterker organisasjonens verdier og at det er samsvar mellom ord og handling. Endringsprosessen må bli personlig og lederkompetanser må gjenspeile de strategier og aktiviteter som er besluttet og forplikte seg slik at både endring av ferdigheter og kultur iverksettes og forsterkes.

Rammeverket som ligger til grunn for lederkartleggingen er nyttig for å få klarhet i endringsprosesser og sette i gang ledelsesforbedringer.

Ledelse kan på mange måter ses på som endringskatalysator i et reform og utviklingsarbeid og ledelse av utviklings -og endringsprosesser er en sentral oppgave for samtlige ledere i en organisasjon. Det er grunnlaget for at det blir så viktig å finne ut om organisasjonen har de nødvendige lederkompetanser som er avgjørende og kritiske og som assosieres med effektiv ledelse. Mellomledergruppen utgjør i antall, hovedvekten av operative ledere i organisasjonen, og jeg anser også disse for å være sentrale «endringsagenter», uten at dette er en variabel jeg skal undersøke eksplisitt for.

#### **4.1.9 Spørreundersøkelsen – spørreskjemaet**

Undersøkelsen består av fire deler. Første del er et egenvurderingsskjema hvor påstandene 1-60 knyttes til vurdering av egen lederatferd, hvordan du som leder tenker og handler i praksis i en skala fra 1-5.

På spørsmål 61-75 skal egen lederatferd vurderes og måles i forhold til ledelseeffektivitet, gjennom 12 lederferdigheter. Den enkelte leder skal ta stilling til egen prestasjon i forhold til et sett av aktuelle ferdigheter.

Under spørsmålene 76-87 er temaet betydningen eller viktigheten av lederferdigheter- og kompetanser for organisasjonen og hvor den enkelte leder skal gi sin vurdering av hvor viktig de mener de 12 lederferdighetene er for organisasjonen og for dem selv som leder. Aktuelle spørsmål utgjør kontrollspørsmål som kan sammenlignes med svarene på de 60 første spørsmålene. Den siste delen av undersøkelsen henter inn demografisk bakgrunnsinformasjon med spørsmål om blant annet arbeidssted, stillingstittel, kjønn, antall år som leder og lederspenn. Enkelte demografiske spørsmål er utelatt i undersøkelsen, og det er ikke gitt tilleggsspørsmål.

Undersøkelsens to første deler kartlegger ledernes handlinger, utøvelse og vurdering av egne prestasjoner knyttet til lederferdigheter.

Den første delen, spørsmål 1-60, utgjør selve kartleggingen av lederkompetanser. Spørsmål og påstander i del to krever egeninnsikt i hvordan du som leder vurderer egne prestasjoner i forhold til aktuelle ferdighetene. Del tre kartlegger hvordan du som leder vurderer viktigheten og vektleggingen av kompetansekategorier i forbindelse med egen ledelseutøvelse, fordelt på de samme 12 lederferdighetene.

Spørsmålene i undersøkelsen er i hovedsak påstander med faste svaralternativer, med en skala som går fra 1 til 5. Denne typen svaralternativer kalles Likert-skala og brukes ofte for å måle

abstrakte og mer komplekse fenomener. (Jacobsen, 2018, s 268). For å vurdere type tema og problemstilling er det nødvendig å kunne stille flere spørsmål om det samme temaet. Ved å lage påstander, tvinges respondentene til å ta stilling. Score på 4,0-5,0 betegnet som høy, score på 3,0-3,9 som middels og score på 1,0 til 2,9 som lav. Avvik på 0,5 poeng eller mer, regnes som vesentlig eller et kritisk avvik. Svakheter ved denne inndelingen kan være at respondentene velger å unngå 1 eller 5, men legger seg mer inn mot middels score. Det kan også tenkes at en bredere differensiering ville kunne bidratt til at respondentene valgte en mer nyansert tilnærming til aktuelle score. Det kan også tenkes motsatt variant ved at en kun benytter ytterkantene, enten 1 eller 5 ved å enten gi ekstremt høye eller ekstremt lave vurderinger. (Cameron og Quinn, 2013). Dette blir også problematisert av Jacobsen, og hvor det vises til at det å anvende mellom fem og ni alternativer er det som gir de mest stabile svarene, og som respondentene selv synes er enklest å forstå. (Jacobsen, 2018, s 273). Det som likevel blir interessant, blir å tolke dataene ved å se etter avvik gjennom de spesielt høy eller lave scorene for å kunne identifisere forbedringsområder og dårlig samsvar mellom eksisterende kompetanser og behov for endring. Organisasjonen kan på denne måten benytte den samlede lederprofilen til å utvikle og forbedre kompetansene som vil hjelpe med å lede og utvikle organisasjonen i riktig retning.

Dataene som fremkommer, vil oppsummere leders score i kompetansekategorier. Indeksen for hver kompetansekategori er gjennomsnittet fra spørsmål/påstander som kartlegger individuelle ferdigheter i hver kategori. Scoren som for eksempel assosieres med å «lede innovasjon», er et gjennomsnitt av punktene, (60 spørsmål), som vurderer kompetansen med å lede innovasjon på en effektiv måte i verktøyet MSAI. Hvert gjennomsnitts score assosieres tilsvarende for hver kulturdel. Tallene legges til slutt inn i en tabell, og hvor vi har mulighet for å få en skjematisk fremstilling av resultatet i tillegg til tabell.

Jo høyere score, jo mer effektiv eller kompetent blir leder vurdert å være. Det som er interessant blir om den samlede scoren i de ulike kompetansekategoriene samsvarer med det organisasjonen vektlegger og trenger av ledelseskompentanse eller om det eksisterer en feiltilpasning, noe som skal besvares under forskningsspørsmål nummer 2 i oppgavens problemstilling.

Spørreundersøkelsen er sendt ut per e-post til samtlige ledere via SurveyXact (2020). Rådmann har godkjent forespørsel på generelt grunnlag, og informasjon om oppgaven, hensikt og formål er kommunisert via Kommunalsjef for Organisasjon og læring.

Undersøkelsen er sendt ut fra UIA, og svarene returneres direkte til UIA hvor de anonymiseres og bearbeides inn i en egen analyse og utregningsmodell.

Respondentene har ved å besvare undersøkelsen, samtykket til å delta på frivillig basis. I forbindelse med selve besvarelsen, er respondentene gitt mulighet til å gå inn og ut av skjema etter eget behov.

#### **4.2.1 Gjennomføring av undersøkelsen - fremgangsmåte**

Spørreundersøkelsen ble sendt ut via SurveyXakt i perioden **01.06.20 til 22.06.20** til samtlige ledere. I forkant av undersøkelse, ble det gitt ut informasjon til aktuelle respondenter om undersøkelsens formål og hensikt, samt praktiske opplysninger som er relevante for respondentene i en egen e-post noen dager i forveien.

Etter at undersøkelsen ble åpnet for besvarelse viste det seg å være lav svardeltakelse etter 2 av 3 uker, og det ble derfor sendt ut en ny e-post med påminnelse og oppfordring til deltakelse den 16.06.20. Svarprosenten på aktuelt tidspunkt var 34%. Ved fristens utløp den 23.06.20 var svarprosenten på 48%, med totalt 30 respondenter.

Undersøkelsen ble åpnet opp igjen med utvidet frist til 02.07.20. Totalt antall respondenter når undersøkelsen ble avsluttet var 35 stk, som innebærer en svarprosent på 59%.

Svarprosenten vurderes å være tilfredsstillende og er samtidig relativt bra sett ut fra tilsvarende undersøkelser foretatt i forbindelse med lignende studier. (Jacobsen, 2018, s 310). Det har vært få henvendelser fra respondentene i perioden. Men de få som kontaktet meg, har vært nyttige i den form det har vært behov for oppklaring omkring utforming av spørsmålene språk/begrep og/eller om de burde delta ut fra ulike årsaker. Undersøkelsen kan oppleves tidkrevende å besvare, noe som også har vært et kritisk punkt for den empiriske delen av masteroppgaven. Et representativt grunnlag er avgjørende for at funn, analysedel og konklusjon oppnår intern gyldighet og at resultatet er pålitelig og dermed kan bidra til kunnskap om eksisterende lederkompetanser med formål å kunne bidra til endring, læring og utvikling.

#### **4.2.2 Analyse, forberedelse til bearbeiding av data**

I dette kapittel beskriver jeg valg av strategi knyttet til analysedelen. Det vil si hvordan innkomne data skal bearbeides og presenteres slik at problemstilling med forsknings spørsmål skal kunne besvares.

Resultatene fra MSAI undersøkelsen hvor lederkompetanser kartlegges vil besvare mitt første forskningsspørsmål i problemstillingen, ved å stille relevante spørsmål som direkte knyttes opp mot å finne eksisterende lederkompetanser. **Hvilke lederkompetanser finner vi i Eigersund kommune?** Det er disse dataene som vil belyse hvilke kompetanser eller lederferdigheter som anvendes i organisasjonen, samt hvilke ferdigheter som vektlegges. Resultater og funn vil gi gyldighet for videre konklusjoner angående lederatferd i Eigersund kommune under forutsetning av at svarprosenten gir et representativt grunnlag.

Resultatene vil videre kunne belyse mitt andre spørsmål, hvorvidt eksisterende lederkompetanser understøtter og gjør organisasjonen i stand til å realisere strategi og utviklingsmål. (Arbeidsgiverstrategi 2017/2020). Framsynt, (Klev, 2018).

Fordi organisasjonen har en strategi med fokus på tillitsbasert ledelse, samt utviklingsmål som omhandler og vektlegger omstilling, utvikling og gevinstrealisering, ligger både en implisitt antakelse om et behov for nye måter å lede på, men også en forstilling om at eksisterende lederatferd ikke samspiller med vedtatt strategi og utviklingsmål, noe som igjen vil kunne fordre en atferdsendring hos lederne i organisasjonen.

Analysen av funn tar utgangspunkt i de 12 kompetanseområdene for lederatferd. De rangordnende svaralternativene, kodes slik at hver kategori av kompetanser får et samlet uttrykk/tall ut fra samtlige svar fra respondentene, og som presenteres i ulike tabeller, samt en grafisk fremstilling som visualiserer resultatene. Gjennom den grafiske fremstillingen vil en lettere kunne se tendenser og avvik ved at det blir lettere å lese enn de mer tallrike fordelingene/tabellene. (Jacobsen, 2018).

Dataene som presenteres, oppsummerer ledernes score i kompetansekategoriene.

Jeg vil gå inn på scorene på de ulike kompetanseområdene for å finne høye/lave score/verdier, tendenser, og hvordan lederprofilene samlet sett plasserer seg i aktuelle kompetansekategorier. På denne måten kan forbedringsområder identifiseres ut fra organisasjonenes behov når det gjelder strategi og utviklingsmål.

Sluttprofilen vil synliggjøre områder hvor det er avvik mellom lederatferd og utviklingsmål og samtidig identifisere kompetanser som kreves for at organisasjonen skal bevege seg i ønsket retning.

Kartleggingen vil tegne et bilde av hvilken lederatferd som eksisterer på måletidspunktet og som gir et grunnlag for å si noe om tendensene i atferd eventuelt støtter strategi og utviklingsmål. Dette utgjør undersøkelsens interne gyldighet og utgjør dermed undersøkelsens validitet.

Pålitelighet av svarene ivaretas ved at jeg har benyttet et velutprøvd kartleggingsverktøy. MSAI er en mye brukt undersøkelse og har også vært utsatt for kritisk gjennomgang metodisk. (Cameron og Quinn, 2013, s 187).

Undersøkelsen har som tidligere nevnt en innebygd metodisk tilnærming gjennom korrelasjonsmål, og kan på denne måten verifisere samvariasjon mellom de ulike måtene en stiller spørsmål og innhenter data på. Det vil si at undersøkelsens første 60 spørsmål, bekreftes gjennom del 2 som stiller spørsmål for å synliggjøre og bekrefte systematiske tendenser. Korrelasjonsmål sier, i følge Jacobsen, noe om hvorvidt en som har krysset av for et visst svaralternativ, også har en tendens til å krysse av for et bestemt svaralternativ på et annet spørsmål. Med andre ord, om verdier på en gitt variabel går systematisk sammen med noen verdier på den andre variabelen. (Jacobsen, 2018, s 337).

MSAI som verktøy legger opp til at svaralternativer forekommer sammen, ut fra måten spørsmålene blir stilt på. På denne måten har vi mulighet både for å kategorisere, og rangordne dataene i forhold til hverandre, og se systematiske tendenser.

Korrelasjonen er imidlertid ikke perfekt, fordi vi ikke med sikkerhet kan vite om respondenten ved å svare på et svaralternativ, besvarer akkurat et spesielt svaralternativ på det andre spørsmålet. (Jacobsen, 2018, s 341).

Det kan selvsagt forekomme grader av inkonsistens mellom egenvurdering av lederatferd, og hva som vektlegges av ferdigheter i forbindelse utøvelse av ferdigheter, noe også egne resultater avdekker.

Valg av problemstilling er relativ enkel og med få variabler. Jeg undersøker i hovedsak eksisterende lederkompetanser, for så å knytte dette opp mot organisasjonens strategi og vedtatte utviklingsmål. Det blir interessant å se i hvilken grad vi finner en lederatferd som assosieres med avgjørende lederkompetanser gitt den retning organisasjonen målbærer. Jeg har ikke villet skille på ledere og nivå i organisasjonen, og jeg har heller ikke ønsket å se på variasjoner mellom de ulike avdelinger, Helse – og omsorgsavdelingen, Kultur – og oppvekt eller Teknisk avdeling. Målet er imidlertid å kunne presentere dataene på en enkel og oversiktlig måte, samtidig som jeg ønsker å få frem de interessante funnene vedrørende lederkompetanser for organisasjonen samlet sett. Ved å benytte rangordnede svaralternativer gis muligheter til å kunne beskrive fordelingen og finne tendenser i funn knyttet opp mot problemstillingen og de forskningsspørsmålene jeg ønsker å få svar på.

## 5.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet går jeg gjennom data og funn fra undersøkelsen. Jeg presenterer funn, samtidig som jeg formidler refleksjoner omkring det empiriske materialet og hva de ulike dataene formidler og forteller ut fra problemstillingens første forskningsspørsmål.

Undersøkelsen er tredelt i sin oppbygging, og hvor den første delen består av 60 spørsmål hvor ledere bes å beskrive egen lederatferd, det vil si hvordan de tenker og handler i gitte situasjoner ved å tallfeste en rekke påstander fra 1-5. I den andre delen bes leder vurdere egen ledelseeffektivitet basert på de ulike lederferdighetene og ut fra en tilsvarende tallrekke fra 1-5.

Den siste delen av undersøkelsen kartlegger i hvilken grad ledere mener de ulike kompetanseområdene/ferdighetene er viktige for å lykkes i stillingen som leder og for organisasjonen, også ved å gradere vektleggingen i en tallrekke fra 1-5.

For hver del av undersøkelsen, presenteres også score knyttet til kjernedimensjonene relatert til rammeverket i egne tabeller, det vil si dimensjonene intern versus eksternt, fleksibilitet versus kontroll.

De ulike scorene med samleindekser vil tegne et overordnet bilde av ledelsesstyrker -og svakheter i organisasjonen med tanke på organisasjonens strategi og utviklingsmål.

Undersøkelsen avdekker eksisterende lederatferd, selvutvurdering knyttet til hvordan de ulike ferdighetene benyttes, samt i hvilken grad ferdigheter bør vektlegges, og som organisasjonen trenger for å nå aktuelle fremtidsmål.

Problemstillingens første spørsmål: **Hvilke lederkompetanser eksisterer i Eigersund kommune?** besvares i dette kapittelet. Analyse og refleksjon omkring lederkompetanser, strategi og utviklingsmål, belyses i kapittel 6 og vil knyttes til problemstillingens andre spørsmål.

I siste del av undersøkelsen stilles spørsmål vedrørende demografisk informasjon.

Det er også stilt spørsmål knyttet til hvordan den enkelte vurderer egne lederkompetanser i forhold til andre ledere i organisasjonen, i tillegg til hvilket nivå i organisasjonen den enkelte leder ønsker å nå karrieremessig. Denne informasjonen vil ikke bli kommentert, eller gjenstand for analyse sett ut fra problemstillingens avgrensning og fokusområde.

I analysedelen blir gjennomsnittsscore på 4,0-5,0 betegnet som høy, score på 3,0-3,9 som middels og score på 1,0 til 2,9 som lav. Avvik på 0,5 poeng eller mer, regnes som vesentlig eller et kritisk avvik, og vil følgelig bli gjenstand for en bredere analysedel, blant annet i henhold til problemstillingens andre forskningsspørsmål hvor samsvaret mellom lederkompetanser og strategi og utviklingsmål skal beskrives, analyseres og kommenteres.

Jeg vil undersøke i hvilken grad det finnes samsvar mellom det lederne sier de gjør, og det de mener er treffende for deres hverdags-ledelse, samt hva som er viktig for å lykkes som leder i egen organisasjon, gitt de strategier og utviklingsmål som er satt.

Jeg benytter tre analysenivåer for å synliggjøre kompetansegapet mellom atferd, ledelseeffektivitet, og betydningen og vektleggingen av ferdigheter. Jeg velger å betegne de ulike analysenivåer som **atferd**, **effektivitet**, (prestasjoner) og **viktighet**. Disse nivåene blir presentert i ulike tabeller for å undersøke tendenser og avvik.

Tilnærmingen til det empiriske materiale blir å se etter høye og lave score, samt samleindekser for å finne gjennomsnittsscore for de 12 lederferdighetene hver for seg, men også som en sluttprofil ved å se på score opp mot lederroller og de ulike lederorienteringer ut fra PAIE modellen.

For å få svar på min todelte problemstilling, benyttes samtlige data som belyser lederatferd og lederorienteringer innenfor de 12 kompetansekategoriene til presentasjon av funn og analysedelen. Samleindekser knyttet opp mot problemstillingens første del, reflekterer hvilke lederkompetanser som finnes i kommunen. Resultatene tegner et bilde av hvordan de ulike lederprofilene fordeler seg innenfor lederferdigheter og dimensjonene ved å se på helheten og eventuelt konsistensen i lederskapet.

Gjennomsnittsscore for de første 60 spørsmålene, presenteres i indekser og kobles opp mot de ulike lederferdighetene og lederrollene.

Gjennomsnittsscore i andre del av undersøkelsen reflekterer kartleggingen i første del ved å koble dataene direkte til de ulike ferdighetene for å synliggjøre konsistens og helhetstenking. Med andre ord, hvilken ledelse utøves i det daglige, og hvor effektivt mener lederne at de utøver disse ferdighetene. Dette er også en del av den metodiske oppbyggingen ved at svarene gjennom de første 60 spørsmålene er relatert til ledelseeffektivitet, noe som jeg tidligere har beskrevet i metodekapittelet.



Til slutt presenteres data der kartleggingen synliggjør hvordan lederne vektlegger viktigheten og betydningen av de ulike ferdighetene.

Til spørsmålet om aktuelle lederkompetanser understøtter strategi og utviklingsmål, benyttes samme indekser samtidig som jeg ser på samleindekser relatert til hvordan lederne vektlegger de ulike ferdighetene og dermed tilkjennegir betydningen av disse i sitt lederskap og for organisasjonen.

Funn vil her vise om det eksisterer avvik mellom det lederne faktisk mener de gjør og det de mener er viktig for selve utøvelsen av ledelse sett opp mot organisasjonens strategi og mål. I egne tabeller fremstilles samtlige perspektiver og hvor jeg presenterer avvik mellom det lederne presterer i sin daglige lederatferd, mot hvor effektivt de presterer dem, sammenlignet med det de mener er viktige ferdigheter for organisasjonen. Det kunne tenkes et resultat hvor lederne ikke vektlegger annerledes enn hvordan de handler i det daglige. Gitt dette resultatet, ville imidlertid framtidsutsiktene sett dystre ut med tanke på omstillingsevne og endringskapasitet med bakgrunn i de funn som nedenfor presenteres. Samtidig er det en ting å erkjenne et endringsbehov, noe annet er å gjøre det gjennom å endre lederatferd.

Det teoretiske fundamentet er Cameron og Quinn`s 12 lederkompetanser som fordeler seg i fire enheter med tre kompetanseferdigheter innenfor hver lederrolle, med Adizes fire lederfunksjoner, definert som lederroller i PAIE modellen.

Kjernerdimensjonene med fire orienteringer (internt/eksternt og fleksibilitet/kontroll) berøres, og er også en del av det teoretiske grunnlaget som jeg benytter for å illustrere lederorienteringer i organisasjonen. (Cameron og Quinn, 2013).

## 5.1 Lederkompetanser i Eigersund kommune

Fremstillingen og presentasjonen av data/funn følger oppbyggingen gjennom 3 analysenivåer, slik de vil bli gjennomgått og gjenstand for videre analyse og refleksjon i kapittel 6 ut fra problemstillingens andre spørsmål.

Ut fra de funn og resultater MSAI kartleggingen avdekker, belyses min todelte problemstilling og hvor jeg nå besvarer mitt første spørsmål:

**Hvilke lederkompetanser finner vi i Eigersund kommune?**

Den første delen av problemstillingen blir analysert med bakgrunn i undersøkelsens del 1, 2 og 3. Det vil si de første 60 spørsmålene, sammen med egenvurdering knyttet til hvordan lederne mener de presterer de ulike ferdighetene, samt viktigheten av aktuelle ferdigheter. Jeg vil se etter de høyeste og laveste score, samt tendenser ut fra ferdigheter og hvordan disse fordeler seg gjennom ferdigheter som er tidligere beskrevet i teorien; klan – ferdigheter, adhokrati – ferdigheter, markedsferdigheter og hierarki – ferdigheter. Funn vedrørende kompetanseområdene defineres videre innenfor de fire lederrollene – PAIE.

Problemstillingens andre forskningsspørsmål:

**Har Eigersund kommune lederkompetanser som gjør kommunen i stand til å realisere de strategier som er vedtatt?»** besvares ut fra de samme funn og resultater vedrørende lederkompetanser, men her ved å knytte eksisterende funn til organisasjonenes strategi og utviklingsmål. Jeg knytter det teoretiske grunnlaget til analysedelen gjennom å reflektere data, empiri i forhold til behovet for nødvendige og avgjørende kompetanser relatert til organisasjonenes strategi, mål og retning. Svar på dette spørsmålet blir gitt i kapittel 6, hvor jeg også trekker inn de uformelle trekkene ved å se på organisasjonens kulturprofil. (Ravnevann, 2018).

I de neste underkapitlene presenteres nå funn slik jeg har skissert i innledningen, hvor jeg først presenterer hvilke ferdigheter lederne mener de utøver i kapittel 5.2, deretter hvor effektivt de mener de utøver de ulike ferdighetene i kapittel 5.3 og til slutt hvordan de vektlegger betydningen av de ulike lederferdighetene i kapittel 5.4. Vektleggingen sier ikke noe om den faktiske lederatferden, og gir derfor ikke direkte svar på problemstillingens første spørsmål angående eksisterende lederkompetanser.

Jeg vil imidlertid gi en samlet oversikt i kapittel 5.4 hvor jeg fremstiller den faktiske lederatferden, undersøkelsens del 2, med hvordan lederne selv mener ferdigheten bør vektlegges i organisasjonen, undersøkelsens del 3, fordi dette kan si noe om en erkjennelse av at ferdigheter anses som viktig selv om lederne ikke presterer dem. Gjennom oversikt/tabeller i kapittel 5.4 fremstilles aktuelle score med en kolonne som viser avvik mellom den faktiske lederatferden, ledelseeffektivitet og viktigheten av de ulike lederferdighetene.

De ulike lederrollene defineres som sagt ut fra kompetansekategoriene med tilhørende ferdigheter for å synliggjøre hvilke kompetanser som tilhører den enkelte lederrolle.

Til lederrollen produsent tilhører kompetansene: «lede gjennom konkurranseevne», «motivere ansatte» og «lede kundeservice». Til lederrollen administrator tilhører kompetansene: «lede tilpasning», «lede kontrollsystem» og «lede koordinering». Til lederrollen integrator tilhører kompetansene: «lede utvikling av andre», «lede mellommenneskelige forhold» og «lede team». Til lederrollen entreprenør tilhører kompetansene: «lede innovasjon», «lede fremtiden» og «lede kontinuerlige forbedringer».

## 5.2 Funn relatert til ledernes egenvurdering av lederatferd

Jeg presenterer her funn relatert til data om ledelse og score knyttet til hvordan ledere mener at de utøver ledelse sett i forhold til de 12 ledelsesferdighetene, og kommenterer score ut fra disse 12 ferdighetene slik de fremstilles i tabell 1.

Det er scorene fra de første 60 spørsmålene som her presenteres.

Funn viser at hoveddelen av gjennomsnittsscore ligger i område 3-4, og jeg vil i forbindelse med den videre presentasjonen skille på ferdigheter og kompetanser som scorer 4 og høyere, og kompetanser som scorer under 4. Høye score er fra 4 og oppover, og moderate/middels score under 4, konkret i området med score 3-4.

I tabellen på neste side, fremstilles ledernes egenvurdering av hvordan de mener de ulike lederferdighetene utøves i deres daglige **lederatferd**, hvordan de tenker og handler i gitte situasjoner. Tabellen viser funn der lederne vurderer egen atferd basert på de 12 lederferdighetene.

Lederroller	Lederkompetanser	Score
Produsenten 3,5	Lede konkurranse	3,1
	Motivere de ansatte	3,7
	Lede kundeservice	3,8
Administratoren 3,6	Lede koordinering	3,7
	Lede kontrollsystemer	3,5
	Lede tilpasning	3,7
Integratoren 4	Lede team	3,9
	Lede mellommenneskelige forhold	4,3
	Leder utviklingen av andre	4,0
Entreprenøren 3,8	Lede innovasjon	3,8
	Lede fremtiden	3,6
	Lede kontinuerlig forbedring	4,0

**Tabell 1.** Lederkompetanser, N=35, felles uttrykk for lederatferd.

MSAI kartleggingen viser at lederne vurderer egne lederferdigheter som middels/moderate på de fleste kompetanseområder. Den daglige lederatferden utmerker seg ikke spesielt innenfor noen av de 12 lederferdighetene eller kompetansekategoriene. De fleste samleindekser og score ligger i området fra 3,1 til 4,0, med unntak av ferdigheten å «lede mellommenneskelige forhold» med score på 4,3.

Ut fra sektor som undersøkes og med bakgrunn i tilsvarende studier og undersøkelser, samt teori, er det ikke overraskende at ferdigheter som ligger til klan-ferdigheter gis høyere score enn øvrige ferdigheter. Lederrollen som assosieres med integratrollen og verdiene i kategorien klan-ferdigheter kommer best ut med en samleindeks på 4. Verdier og orienteringer tilhørende denne kategorien forventer vi å finne innen offentlige organisasjoner, kunnskapsbedrifter, i dette tilfelle kommunal sektor.

Lederferdigheter tilhørende adhocrati-ferdigheter og lederrollen entreprenør kommer med nest høyeste samleindeks med en score på 3,8, og er i øvre sjikt av middels score. Fordi denne scoren ligger opp mot den høyere delen innenfor middels score, synliggjør dette at aktuelle ferdigheter vurderes å ha en viss betydning i forbindelse med daglig utøvd ledelse.

Videre viser funn at lederne utøver en atferd der de vurderer sine lederkompetanser til et gjennomsnitt på 3,5 på ferdigheter vi finner innen markedsferdigheter som assosieres og er kompatible med lederrollen produsent. Ferdigheter som assosieres med hierarki, kontroll, stabilitet og som er kompatibel med rollen som administrator, får en score på 3,6.

Laveste score på en enkelt ferdighet er 3,1 på «lede konkurranse», og høyeste score er 4,3 på «lede mellommenneskelige forhold».

Resultatet viser at det kun er 3 av de 12 kompetanseferdighetene som scorer 4 eller mer, med ferdigheten «lede mellommenneskelige forhold» på 4,3, og «lede utviklingen av andre» og «lede kontinuerlig forbedring» med score på 4.

Det innebærer at lederne samlet sett, vurderer seg selv til å være best i og beherske lederferdigheter som assosieres gjennom disse orienteringene gjennom sin daglige ledelse. Samtidig lavest score på ferdigheter som tradisjonelt assosieres med markedsferdigheter hvor konkurranse, kundeperspektiv og fokus på omgivelser er fremtredende.

De fire kjernedimensjonene i rammeverket uttrykker og visualiserer ledernes orientering ut fra kontekst og tilnærming. Det vil si at de for eksempel har en orientering ved å enten være eksternt rettet kontra internt rettet, eller at de orienterer sin ledeatferd mer mot fleksibilitet fremfor kontroll og stabilitet. Nedenfor vises score knyttet til lederorienteringer med tanke på de fire dimensjonene i denne delen av undersøkelsen.

Internt	Eksternt	Fleksibilitet	Kontroll
3,8	3,6	3,9	3,7

**Tabell 2.** Kjernedimensjoner og lederorienteringer.

Samtlige verdier ligger innenfor middels med score under 4. Dette gir en pekepinn på at lederne er internt orienterte fremfor eksternt orienterte. Fordi de er sterkest på rollen som integrator og ellers viser middels til lave score på orienteringer som assosieres med adhocrati-ferdigheter, viser dataene oss at lederne er mindre orientert mot å jobbe eksternt. Tallene viser også at fleksibilitet er litt mer fremtredende enn kontroll og stabilitet. Dette faller naturlig sammen med at lederne scorer høyere på ferdigheter som assosieres med klan-ferdigheter og integratorrollen hvor disse orienteringene både utøves og vektlegges i større grad.

### 5.3 Funns relatert til lederferdigheter knyttet opp mot ledelseeffektivitet

I dette kapitlet presenteres funn ut fra hvordan lederne selv mener de utøver de ulike lederferdighetene med hensyn til **ledelseeffektivitet**. Jo høyere score, desto mer kompetent eller effektivt mener lederne at de utøver de ulike ferdighetene. Tabellen viser funn der lederne vurderer egen ledereffektivitet basert på de 12 lederferdighetene.

Lederroller	Lederkompetanser	Score
Produsenten 3,4	Lede konkurranse	2,7
	Motivere de ansatte	3,7
	Lede kundeservice	3,9
Administratoren 3,4	Lede koordinering	3,5
	Lede kontrollsystemer	3,1
	Lede tilpasning	3,7
Integratoren 3,8	Lede team	3,7
	Lede mellommenneskelige forhold	4,0
	Leder utviklingen av andre	3,7
Entreprenøren 3,6	Lede innovasjon	3,7
	Lede fremtiden	3,4
	Lede kontinuerlig forbedring	3,7

**Tabell 3.** Lederkompetanser, N=35, felles uttrykk for ledereffektivitet.

Samlet sett vurderer lederne egne lederferdigheter, altså hvor **effektivt** de benytter dem, til middels/moderate på nesten samtlige kompetanseområder. De fleste samleindekser ligger i området fra 3,1 til 3,9. En ferdighet har score under 3, «lede konkurranse». Av oversikten, registreres at konkrete score får lavere verdier, basert på de 12 ferdighetene knyttet mot ledelseeffektivitet.

Dette viser at lederne ikke vurderer seg selv til å være spesielt effektive innenfor noen av lederferdighetene. Med andre ord, lederne utmerker seg ikke samlet sett med høy kompetanse innenfor noen av kompetansekategoriene.

I følge Cameron og Quinn, vil en organisasjon ofte ha sitt tyngdepunkt innenfor en av dimensjonene, men her viser altså kartleggingen at dette nesten ikke er tilfelle fordi samtlige samleindekser ligger i område middels/moderate. Riktignok finner vi enkelte score tett opp under 4 tallet, for eksempel «lede kundeservice», med en score på 3,9.

Når vi ser på selve lederfunksjonene/rollene, ser vi at lederne vurderer sine lederkompetanser til et gjennomsnitt på 3,4 på ferdigheter innenfor lederrollen produsent og administrator, og som assosieres med orienteringer som tilhører markeds – og hierarki-ferdigheter.

Ferdigheter innenfor klan-ferdigheter og integratrorrollen med et gjennomsnitt på 3,8 og ferdigheter tilhørende adhoc-rati-ferdigheter med entreprenørrollen med et gjennomsnitt på 3,6.

Laveste score på en enkelt ferdighet er 2,7 på «lede konkurranse», og høyeste score er 4,0 på «lede mellommenneskelige forhold».

Resultatet viser at det kun er 1 av de 12 kompetanseferdighetene som scorer 4, med ferdigheten «lede mellommenneskelige forhold». Det er også integratrorrollen som scorer høyest totalt sett med et gjennomsnitt på 3,8. Det innebærer at lederne samlet sett, vurderer seg selv til å være best i og beherske lederferdigheter som assosieres i denne orienteringen. Dette er ikke overaskende i seg selv. Det er grunn til, som også tidligere nevnt, å forvente at ferdigheter innen klan- retningen og lederrollen integrator gir høye score. Undersøkelsen bekrefter også samvariasjon i hvordan lederne scorer de samme ferdighetene i måten spørsmål blir stilt.

Jeg ville på forhånd ha forventet at øvrige klan-ferdighetene i samme kategori ville gitt en høyere score, og at denne samleindeksen ville beveget seg enda høyere opp på 4 tallet. Men disse ses altså på henholdsvis 3,7, «lede team», og 3,7, «lede utviklingen av andre».

I gjennomsnitt scorer lederne relativt lavt på de tre andre kompetansekategoriene med tilhørende ferdigheter og lederroller. Ferdigheter som «motivere ansatte» får 3,7. «lede kundeservice» får en score på 3,9.

Den laveste score ses under «lede konkurranse» med 2,7. Dette er for så vidt heller ikke uventet. Hovedinntrykket bekreftes fra tilsvarende studier og masterbesvarelser.

Ferdigheter som assosieres med markedsorientering og kundefokus og som sorterer under lederrollen produsenten vil være mer nærliggende i organisasjoner der nettopp disse verdiene relatert til marked og konkurranse har et større fokus for virksomheten. Tilsvarende forventes ikke dette å gi høy score innen offentlig tjenesteproduksjon. Få tjenester er konkurranseutsatte og markedsmekanismer er mindre til stede i offentlige sektor enn privat sektor.

Samtidig er ferdigheter innenfor denne retningen viktig å beherske. Rammebetingelser endres, og innbygger -og brukerperspektivet blir mer og mer sentralt i all tjenesteproduksjon.

Dessuten må også kommuner være attraktive ved å tiltrekke seg kompetanse og flinke medarbeidere. Dette fordrer en organisasjon som er mer eksternt orientert, tilpasser seg

omgivelser, og følger med på samfunnsutviklingen, en dimensjon som følger ferdigheter innenfor aktuell kompetansekategori ved å ha et utadrettet fokus.

Gitt de utfordringer kommunen har, med aktuelle fremtidsutfordringer bør en dessuten forvente at adhocrati-ferdigheter som assosieres med lederrollen entreprenør, bør gi en score hvor slike ferdigheter faktisk utøves og vektlegges.

Lederferdighetene får imidlertid også her lav score, og samtlige score ligger under 4.

Kompetansen «lede innovasjon» får 3,7, «lede fremtiden» får 3,4, og «lede kontinuerlige forbedringer» får 3,7. Resultatet harmonerer dårlig sett i sammenheng med organisasjonens strategi og mål for omstilling og endring. «Lede fremtiden» med en score på 3,4, viser at ledere i organisasjonen mener de ikke behersker denne ferdighetene i tilstrekkelig grad.

Lederferdigheter som assosieres hierarki -og administratorrollen får heller ikke høy score.

Å «lede kontrollsystem» får score på 3.1, noe som må kunne betegnes som lavt i en offentlig sektor hvor kontroll, rutiner og standarder ofte tradisjonelt er bærende elementer i organisasjonen.

«Lede tilpasning», og «lede koordinering» får moderate score på henholdsvis 3,7 og 3,5.

Ut fra dette datagrunnlaget scorer lederne relativt svakt på flere ferdigheter, høyest på klanferdigheter som assosieres med integratorkrollen, og med adhocrati-ferdigheter i rollen som entreprenør som nest høyest. Lavest score får hierarki-ferdigheter assosiert med administratorrollen og markedsferdigheter med produsentrollen.

Det blir interessant å se disse tallene i sammenheng med hvordan ledere scorer de ferdigheter de mener er viktige for dem selv og for organisasjonen.

Nedenfor vises score knyttet til lederorienteringer med tanke på de fire dimensjonene i denne delen av undersøkelsen. Her viser scorene en enda svakere orientering mot det å være eksternt rettet ut mot organisasjonenes omgivelser. Dimensjonene fleksibilitet versus kontroll ligger på middels og balanserer med tilnærmet lik score, 3,7 og 3,8.

Internt	Eksternt	Fleksibilitet	Kontroll
3,6	3,2	3,7	3,8

**Tabell 4.** Kjernedimensjoner og lederorienteringer.



## 5.4 Funn relatert til ledernes vektlegging av ferdigheter

Den neste tabellen, tabell 5, viser funn relatert til hvordan ledere vektlegger de ulike lederferdighetene, men uten at de nødvendigvis utøver dem.

Tabellen viser samlede score relatert til betydningen og vektleggingen av de ulike ferdighetene, altså hvor **viktig** de ulike lederferdigheter blir ansett å være.

Hvilke ferdigheter mener lederne selv er viktige å utøve gitt de rammer, forventninger og vedtatte utviklingsplaner som organisasjonen har?

Det som her blir interessant er om vi finner samsvar mellom eksisterende lederatferd basert på kartleggingen i tabell 1, i hvilken grad lederne mener de utøver dem i tabell 3, sammenlignet med hvordan lederne selv vektlegger viktigheten og betydningen av de ulike lederkompetanser for organisasjonen basert på funn i tabell 5. Finner vi konsistens og helhetstenkning innenfor lederskapet? Eller eksisterer avvik i form av inkonsistens? Har vi en situasjon der lederatferd følger et bestemt tankesett med atferd til gitte ferdigheter, mens vi erkjenner at andre ferdigheter faktisk ville vært mer hensiktsmessige gitt den situasjonen og konteksten vi befinner oss i?

Tabellen viser funn der lederne vurderer betydningen av lederatferd basert på de 12 lederferdighetene.

Lederroller	Lederkompetanser	Score
Produsenten 3,7	Lede konkurranse	2,8
	Motivere de ansatte	4
	Lede kundeservice	4,2
Administratoren 3,8	Lede koordinering	3,9
	Lede kontrollsystemer	3,3
	Lede tilpasning	4,1
Integratoren 4,2	Lede team	4,1
	Lede mellommenneskelige forhold	4,2
	Leder utviklingen av andre	4,2
Entreprenøren 4,0	Lede innovasjon	3,9
	Lede fremtiden	4,1
	Lede kontinuerlig forbedring	4,1

**Tabell 5.** Lederkompetanser, N=35, felles uttrykk for viktigheten.

Her gir dataene et noe annet inntrykk, og resultat og bilde tegner seg annerledes med hensyn til de ulike lederferdigheter og orienteringer. Når lederne blir bedt om å ta stilling til hvor viktig de mener de ulike ferdighetene bør vektes i jobben som leder og for organisasjonen, ser vi at flere score kommer over 4 innenfor flere ferdighets – og kompetanseområder. Høyest score finner vi samlet sett på klan-ferdigheter og integratrollen med 4,2, hvor «lede team», og «lede mellommenneskelige forhold», får henholdsvis 4,1 og 4,2 i score. Til sammenligning fikk «lede mellommenneskelige forhold» en score på 4 i forbindelse med ledernes vurdering av egen utøvelse. Ferdigheter tilknyttet «lede team», og «lede utviklingen av andre» fikk også beskjedne og relativt svake score på 3,7 i forbindelse med tidligere presentasjon av funn i kapittel 5.2 og 5.3.

Det andre som må bemerkes her, er høyere score på ferdigheter som assosieres med adhocrati-ferdigheter med rollen som entreprenør. Både «lede fremtiden, og «lede kontinuerlig forbedring» får score på 4,1. «lede innovasjon» får riktignok 3,9 i score, men som ligger tett opp på den høyere delen av skalaen for middels score. Mulig det å lede innovasjon er et mer fremmed uttrykk enn de øvrige ferdighetene i denne kategorien. Ledere i kommunal sektor utøver ledelse i en kontekst hvor endrings, -og forbedringsarbeid, samt fremtidsvisjoner med omstilling og utvikling er daglige begreper og som dermed kanskje er bedre kjent og mulig mer håndgripelige. Retorikken er dessuten også kjent gjennom den offentlige debatt. Det er for så vidt innovasjon også, men assosieres nok strengt tatt likevel mer mot organisasjoner hvor utviklingsfokuset mot markedet og eksterne omgivelsene er enda mer fremtredende.

Administratorrollen får også bedre score, «lede koordinering» får score 3,9 og «lede tilpasning» får score på 4,1. «Lede kontrollsystemer», får 3,3 i score. Ferdigheten synes å være mindre viktig og vektlegges lite, men går opp 0,2 fra hvor effektivt denne ferdigheten utøves.

Lederkompetanser som vektlegger ferdigheter i kategorien marked og adhocrati gir bedre score, «å motivere de ansatte», og «lede kundeservice» får score på 4 og 4,2.

I tillegg gis score på henholdsvis «lede fremtiden», og «lede kontinuerlig forbedring» begge 4,1.

På neste side vises score knyttet til lederorienteringer med tanke på de fire dimensjonene i denne delen av undersøkelsen.

Internt	Eksternt	Fleksibilitet	Kontroll
4,1	3,5	4,0	4,2

**Tabell 6.** Kjernedimensjoner og lederorienteringer.

Når vi ser på kjernedimensjonene viser resultatene her at lederne orientering, dreier seg enda mer i retning av å være internt orientert fremfor eksternt orientert ut fra hva som er viktig. Dette henger sammen med en enda tydeligere vektlegging av ferdigheter knyttet til hierarki - og klan-orienteringer hvor flere score befant seg på skalaen med høyere verdier enn tallet 4. I tillegg visser mine funn at lederne vektet dimensjonene fleksibilitet, og kontroll/stabilitet tilnærmet likt. Dimensjonene Kontroll/stabilitet – fleksibilitet er motsetninger innenfor rammeverket. Ved at lederne vektlegger betydningen av flere ferdigheter som tilhører markeds -og hierarki ferdigheter, vil følgelig disse motsatte verdiene få en høyere vektlegging. Når det er sagt, handler funn relatert til undersøkelsens 3 del om hvordan lederferdigheter synes å være viktige, ikke hvordan de faktisk utøver dem i praksis.

Oppsummert ser det ut til at lederne scorer flere ferdigheter høyere i denne delen av undersøkelsen som omhandler viktigheten og vektlegging av lederferdigheter for dem selv som leder og for organisasjonen. Det er positivt og et godt utgangspunkt at ledere erkjenner betydningen og viktigheten av flere avgjørende ferdigheter, men likevel utfordrende for organisasjonen i forhold til et fremtidsblikk så lenge lederne selv mener de ikke utøver dem i tilstrekkelig grad. De scorer dem tross alt lavt gjennom undersøkelsens første og andre del, med flere score under 3,5 i forbindelse med egenvurdering, samt hvordan de vurderer egne prestasjoner med hensyn til ledelseeffektivitet.

Utfordringen ligger tross alt i hvordan lederne tar lederskap og fokuserer på endringsarbeidet og jobber målrettet for å øke endringskapasiteten.

Det er bra med ferdigheter tilhørende integratrollen, og relasjonelle egenskaper vet vi er viktige i forbindelse med leder-medarbeider relasjon og samarbeid. Men relasjonell ledelse vil ikke i seg selv være drivkraften til å få gjennomført nødvendige endringer. Ledere må beherske flere kompetanseområder og funksjoner. Dette fremhever også Cameron og Quinn. De meste effektive lederne, er de som evner og ivareta flere kompetanseområder og som drar veksler på dem ut fra kontekst og organisasjonsform. I et omstillingsperspektiv vil relasjoner med et tillitsfokus nødvendigvis skje innenfor en handlingsramme. Uklare handlingsrammer skaper usikker rolleforståelse, uklart fokus, og til slutt en ineffektiv styring og ledelse med mindre gjennomføringskraft.

Det er dessuten viktig å ikke forlate de nåværende styrker eller betydningen av dem, men heller øke ferdigheter på andre kompetanseområder. (Cameron og Quinn, 2013, s 141). De dyktige lederne mestrer dessuten paradoksale og motsigende ferdigheter, fordi de evner å ta i bruk en lederatferd tilpasset tid, sted, og situasjon.

## **5.5 Lederatferd, ledelseeffektivitet og vektlegging av lederferdigheter**

Ut fra resultater knyttet til ledernes egenvurdering i kapittel 5.2 basert på hvordan de utøver daglig ledelse, ser vi middels score innenfor de fleste kompetansekategorier, med få score over 4. Det er kun 3 lederferdigheter, «lede mellommenneskelige forhold», «lede utviklingen av andre, og «lede kontinuerlig forbedring» som gir 4 eller høyere score.

Data knyttet til hvor effektive lederne er i forbindelse med utøvelsen av de ulike ferdighetene ser vi enda lavere score og hvor kun 1 av de 12 lederferdighetene scorer 4, som vist i kapittel 5.3.

Når det kommer til hvordan lederne vurderer viktigheten av de ulike ferdighetene ser vi at flere ferdighetene får en betydelig høyere verdi, i alt 8 av 12 lederferdigheter, slik det ble fremstilt i kapittel 5.4.

Det empiriske materiale viser med andre ord forskjeller i hvordan lederne handler i det daglige, hvor effektive de er og hva de mener er viktige ferdigheter med hensyn til ledelse.

Jeg vil i den videre fremstillingen betegne avvikene ved å benytte begrepet kompetansegap og sikter dermed til at dere eksisterer en dissonans mellom hva vi gjør, hvor gode eller effektive vi er, og hvilken grad vi anerkjenner viktigheten og vektleggingen av de ulike ferdighetene i et fremtidsperspektiv.

I tabellen som vises på neste side fremstilles dette kompetansegapet hvor data presenteres ut fra funn, analysenivåer og ved å fremstille en egen kolonne som viser avvik mellom disse funnene.

Det første kompetansegapet handler om lederatferd versus ledelseeffektivitet, hvordan ledere tenker og handler i gitte situasjoner sammenlignet med hvor effektivt de mener de utøver dem, atferd slik den ble presentert i kapittel 5.2, med funn relatert til hvor effektivt lederne mener de utøver de ulike ferdighetene slik de blir presentert i kapittel 5.3. Kritiske avvik er som tidligere nevnt på 0,5 eller mer. Avvik høyere enn 0,5 vil bli merket med rødt.

Lederroller	Leder kompetanser	Score	Lederroller	Leder Kompetanser	Score	Avvik
Produsent 3,5	Leder konkurranse	3,1	Produsent 3,4	Leder konkurranse	2,7	0,4
	Motivere de ansatte	3,7		Motivere de ansatte	3,7	0,0
	Leder kundeservice	3,8		Leder kundeservice	3,9	0,1
Administrator 3,6	Lede koordinering	3,7	Administrator 3,4	Lede koordinering	3,5	0,2
	Leder kontrollsystemer	3,5		Leder kontrollsystemer	3,1	0,4
	Lede tilpasning	3,7		Lede tilpasning	3,7	0,0
Integrator 4,0	Lede team	3,9	Integrator 3,8	Lede team	3,7	0,2
	Lede mellommenneskelige forhold	4,3		Lede mellommenneskelige forhold	4,0	0,3
	Leder utviklingen av andre	4,0		Leder utviklingen av andre	3,7	0,3
Entreprenør 3,8	Lede innovasjon	3,8	Entreprenør 3,6	Lede innovasjon	3,7	0,1
	Lede fremtiden	3,6		Lede fremtiden	3,4	0,2
	Lede kontinuerlig forbedring	4,0		Lede kontinuerlig forbedring	3,7	0,3

**Tabell 7.** Lederkompetanser, N=35, felles uttrykk for lederatferd sammenlignet med hvor effektivt de utøves.

Av oversikten finnes ingen kritiske avvik mellom lederatferd og hvor effektive de er når de utøver de ulike ferdighetene. Ingen avvik er 0,5 eller mer og dermed er heller ingen markert med rødt.

De største avvikene finner jeg på ferdigheten «lede konkurranse», «lede kontrollsystemer» og «lede utviklingen av andre», med avvik på henholdsvis 0,4. Det å «lede utviklingen av andre», og «lede kontinuerlig forbedring» ses med et avvik på 0,3. Begge disse avvikene indikerer at lederne mener de tenker og handler ut fra aktuelle ferdigheter, men at de ikke er effektive nok eller presterer dem i tilstrekkelig grad.

Det å lede utviklingen av andre og lede forbedringsarbeid er viktige ferdigheter og sentrale lederorienteringer i en organisasjon som er i endring og omstilling.

Oppsummert finner jeg et mindre kompetansegap mellom det lederne svarer de gjør under daglig utøvelse av ferdigheter og hvor gode eller effektive de er på å benytte tilsvarende ferdigheter i det daglige.

Avviket er imidlertid større når en ser på funn relatert til ledelseeffektivitet sammenlignet med hvordan lederne mener at ferdighetene er viktige for organisasjonen.

Det andre kompetansegapet handler om funn relatert til ledelseeffektivitet, opp mot hvor viktig lederne mener betydningen og vektleggingen av ferdigheter er med tanke på organisasjonen og dem selv som leder. Jeg ser på kompetansegapet mellom ledelseeffektivitet, hvordan ledere presterer de ulike lederferdigheter sammenlignet med hvor viktig de anser de ulike lederferdighetene for å være, slik de ble presentert i kapittel 5.4. Kritiske avvik er som tidligere nevnt på 0,5 eller mer. Avvik høyere enn 0,5 vil bli merket med rødt.

Lederroller	Leder kompetanser	Score	Lederroller	Leder Kompetanser	Score	avvik
<b>Produsent</b> 3,4	Leder konkurranse	2,7	<b>Produsent</b> 3,7	Leder konkurranse	2,8	0,1
	Motivere de ansatte	3,7		Motivere de ansatte	4	0,3
	Leder kundeservice	3,9		Leder kundeservice	4,2	0,3
<b>Administrator</b> 3,4	Lede koordinering	3,5	<b>Administrator</b> 3,8	Lede koordinering	3,9	0,4
	Leder kontrollsystemer	3,1		Leder kontrollsystemer	3,3	0,2
	Lede tilpasning	3,7		Lede tilpasning	4,1	0,4
<b>Integrator</b> 3,8	Lede team	3,7	<b>Integrator</b> 4,2	Lede team	4,1	0,4
	Lede mellommenneskelige forhold	4,0		Lede mellommenneskelige forhold	4,2	0,2
	Leder utviklingen av andre	3,7		Leder utviklingen av andre	4,2	0,5
<b>Entreprenør</b> 3,6	Lede innovasjon	3,7	<b>Entreprenør</b> 4,0	Lede innovasjon	3,9	0,2
	Lede fremtiden	3,4		Lede fremtiden	4,1	0,7
	Lede kontinuerlig forbedring	3,7		Lede kontinuerlig forbedring	4,1	0,4

**Tabell 8.** Lederkompetanser, N=35, felles uttrykk for ledelseeffektivitet sammenlignet med viktigheten.

De største avvikene, markert med rødt, finner jeg på ferdigheten «lede utviklingen av andre», samt «lede fremtiden» med avvik på henholdsvis 0,5, og 0,7. Ferdighetene berører begge et utviklingsfokus, og avvikene er markante ut fra hva vi gjør og det vi mener er viktig for organisasjonen og utøving av ledelse. Jeg vil komme tilbake til hvorfor dette er avgjørende ferdigheter med tanke på et endrings – og omstillingsperspektiv.

Jeg finner avvik tett på det som er å betegne som kritisk, med differanser på 0,4. Ferdigheten «lede koordinering» og «lede kontinuerlig forbedring» ligger blant annet på avvik på 0,4. Det samme gjør «lede tilpasning» og «lede team».

Det å lede koordinering, vil være sentralt for en organisasjon som møter innbyggere med både komplekse og sammensatte behov, eller som trenger effektiv saksbehandling. I den grad de opplever en fragmentert og en lite koordinert organisasjon, vil dette oppleves frustrerende. Dette er noe organisasjonen også jobber med, og med et erkjent forbedringspotensial ut fra flere rapporter, tilsynssaker. (Klev, 2018).

«Lede team», og «lede utviklingen av andre», kommer dessuten høyere opp her, og innebærer at lederne mener slike ferdigheter er viktige for organisasjonen. De hører til integratorkollen og jeg ville i utgangspunktet også trodd at disse ferdighetene ble prestert i høyere grad enn det lederne oppga i forbindelse med utøvelse av ledelse.

«Lede fremtiden» får høyere score på viktighet av ferdighet, og er bra med tanke på et omstilling – og utviklingsarbeid. Dette er kompetanse organisasjonen trenger for å drive en nødvendig snuoperasjon.

«Motivere ansatte», og «lede kontinuerlig forbedring», ligger også tett opp mot 0,5. Motiverte ansatte er en viktig drivkraft i et omstillingsarbeid, og selv om denne ferdigheten ikke tilhører klan-ferdigheter og integratorkollen, vil den ha sterke assosiasjoner til det relasjonelle som leder må beherske, sammen med det og «lede utviklingen av andre».

Oppsummert kan det ut som at lederne presterer svakere på flere ferdigheter enn det de mener er viktig å vektlegge for dem selv og for organisasjonen. Viktigheten av flere ferdigheter gis høyere score, og dermed også i den høyere delen av skalaen med score på over 4.

Det som synes positivt er at ferdigheter tilhørende adhokrati-ferdigheter og rollen som entreprenør vektlegges betydelig mer enn det som utøves av ferdigheter. Dessuten får både ferdighetene, «lede team» og «lede utviklingen av andre» score på over 4, og dermed gis integratorkollen sammen med rollen som entreprenør et bedre samleuttrykk og hvor sistnevnte bedre harmonerer med et utvikling -og omstillingsarbeid. Dette kan gi en erkjennelse av at

lederrollen må endres, og ved å bevisstgjøre organisasjonen på hvilke lederkompetanser som eksisterer og de ledelesesvakheter dette representerer.

## 5.6. Samlet uttrykk for eksisterende lederprofiler

Jeg har presentert dataene gjennom 3 analysenivåer og jeg har sett på kompetansegapet gjennom en oversikt gjengitt i 2 tabeller.

De 3 analysenivåene gjenspeiler undersøkelsens oppbygging og er også gjenstand for videre analyse og refleksjoner. Resultatet har vist at avvikene mellom lederatferd og hvor effektivt ferdighetene utøves er mindre enn hvordan lederne selv vurderer hvordan de presterer dem sammenlignet med viktigheten og vektleggingen av ferdighetene. Det siste er interessant med hensyn til en erkjennelse av behovet for endring, og hvor dataene også viser at lederkompetansene ikke harmonerer med krav til endring og omstilling isolert sett.

Jeg finner en relativ stor differanse mellom ledelseeffektivitet og viktigheten av ferdighetene, samtidig som jeg finner lave score på lederferdigheter som organisasjonen trenger ut fra behovet til omstilling og utvikling. Resultatene indikerer behov for endring for å bringe organisasjonen i en ny retning. Aktuelle funn knyttet til dette resultatet danner analysens hoved refleksjon i kapittel 6.

Samlet sett viser mine funn at lederne scorer middels på flere kompetanseområder, gjennom undersøkelsens første og andre del. Det vil si at det gis få score på 4 eller høyere, de fleste på middels/moderate score på samtlige kompetansekategorier ut fra samleindeks.

Dersom vi ser på de ulike kompetansekategoriene og lederorienteringene ut fra et gjennomsnittuttrykk, fremkommer denne rekkefølgen og hvor den baserer seg på funn i undersøkelsens 2 første deler, de første 60 spørsmålene og egenvurdering av ledelseeffektivitet;

Klan-ferdigheter med rollen som Integrator, adhocrati-ferdigheter med rollen som Entreprenør, hierarki-ferdigheter med rollen som Administrator og markedsferdigheter med rollen som Produsent.

Resultatene gjennom del 1 og 2 av undersøkelsen, har vist at lederne har sin høyeste kompetanse innenfor klan-ferdigheter med rollen som integrator, med en samleindeks på henholdsvis 4 og 3,8 når vi ser på lederatferd og ledelseeffektivitet. Rollen som entreprenør



og lederferdigheter som assosieres med adhocrati-ferdigheter følger tett på med en score på 3,8 og 3,6. Dernest etterfulgt av hierarki -og markedsferdigheter ikledd av rollene administrator og produsent, med score på henholdsvis 3,6 og 3,5 på lederatferd, begge med score på 3,4 på ledelseeffektivitet.

Rekkefølgen er ikke i seg selv overraskende, men jeg ville på forhånd ha antatt en noe høyere gjennomsnittscore på både integrator, entreprenør og administrator. Integratorrollen med klanferdigheter fordi relasjonelle egenskaper både er forankret i en tillitsmodell, samtidig som kunnskapsmedarbeidere fordrer denne type ledelse. Adhocrati-ferdigheter og entreprenørskap, fordi organisasjonen har behov for å endre retning ved å ha et utviklingsfokus, og hierarki-ferdigheter og rollen som administrator fordi dette kjennetegner tradisjonelle verdier i en offentlig sektor, men også behovet organisasjonen har med tanke på stabilitet, forutsigbarhet og kontroll. Produsentrollen er nok mest fremmed for ledere innenfor kommunal sektor, hvor blant annet «lede konkurranse», får den laveste scoren på 2,7 og 2,8.

Den videre analysen gis ved å beskrive og kommentere resultatene gjennom 3 nivåer, og hvor jeg oppsummerer mine funn og besvarer spørsmålet: **Hvilke lederkompetanser eksisterer i Eigersund kommune?**

I den første tabellen så jeg på felles lederuttrykk knyttet til hvordan lederne selv tenker og handler i gitt situasjoner. Jeg har sett på funnene som viser moderate score og med bare 3 av 12 ferdigheter som får en score på 4 eller mer.

Resultatet fra denne delen av undersøkelsen viser at lederne utviser ferdigheter i rollen som integrator og har dermed et internt fokus, et resultat som på forhånd også var forventet. Ut fra aktuelle funn beskrives en organisasjon med stort fokus på relasjoner og menneskerelaterte oppgaver, og med et internt ledelsesfokus.

De tre øvrige lederkompetansene ligger under område totalt sett med samleindekser innenfor middels score, det vil si under 4.

Videre ser vi at de andre lederferdighetene får moderate score, og hvor kun en ferdighet får score på 4, «lede kontinuerlig forbedring». «Lede innovasjon» får 3,8 i score og «lede fremtiden» får beskjedne 3,6 i score.

Sett i lys av disse resultatene, vektlegges ikke ferdigheter som tilhører rollen som entreprenør i tilstrekkelig grad. Fokus på innovasjon og nytenkning er for lite til stede.

Aller minst ser vi at ferdigheter innenfor markedstenkning, hvor konkurranse og motivasjonsfokus har betingelser, utøves av ledere. En tankevekker, da organisasjonen trolig

også har behov for ledelse som intensiverer ytelsesnivåer og har behov for å imøtekomme problemer og utfordringer med raske tilpasninger. Samtidig har hierarki-ferdigheter liten oppmerksomhet til tross for at vi her snakker om en sektor hvor den tradisjonelle administrator og byråkrat, har blitt sett på som en stabiliserende og forutsigbar leder. Imidlertid i tråd med hvordan vi betrakter moderne ledelse, hvor vi beveger oss bort fra tradisjonell styring med vekt på rapportering – og kontrollsystemer, til ledelse som handler om å frigjøre energi og ressurser ved å se den menneskelige innsats som organisasjonens viktigste kapital.

I den andre tabellen så jeg på felles lederuttrykk knyttet til hvordan lederne selv mener de presterer de ulike lederferdighetene, og hvor funn gir et enda svakere resultat med tanke på ledelsesstyrker isolert sett. Samleindeks på lederferdigheter viser moderate score og med bare 1 av 12 ferdigheter som får score på 4.

Funn her synliggjør enda tydeligere at ferdigheter organisasjonen trenger ikke presteres i tilstrekkelig grad. Score for samleindeks faller ytterligere og resultatet bekymrer med tanke på organisasjonenes muligheter og forutsetninger for endring og omstilling. «Lede fremtiden» med score på 3,4 vitner ikke i særlig grad om ledelse som tar innover seg kravet til endring, utvikling og en ekstern tilnærming til omgivelsene. Klan-ferdigheter, presteres også dårligere enn forventet, og i den grad endringsprosesser også betinger relasjonelle egenskaper, noe jeg har vært inne på tidligere, ser vi her at dette representerer ledelsessvakheter for omstilling i organisasjonen. Organisasjonen har også vektlagt denne type egenskaper gjennom sin arbeidsgiverstrategi. Det innebærer at lederne muligens har et forbedringspotensial også på ferdigheter vi strengt tatt mener vi behersker bedre enn øvrige kompetansekategorier.

I den tredje tabellen har jeg presentert funn knyttet til hvordan lederne vektlegger viktigheten og betydningen av de ulike ferdighetene som leder og for organisasjonen, men uten at de presterer dem. Jeg har sett at funn her gir bedre score og at flere lederferdigheter gis score over 4. Her gis faktisk 8 av 12 ferdigheter en score på 4 og over, altså høye score. Dette innebærer at lederne mener en rekke ferdigheter er viktige, men de presterer dem ikke og mener dermed at de ikke behersker dem i tilstrekkelig grad. Det er mulig vi her kan snakke om et «lederunderskudd», hvor vi mangler både fokus på atferd som støtter relevante lederferdigheter og kompetanseområder, samtidig som vi ikke klarer å skape den endringskapasiteten som organisasjonen trenger fordi vi ikke mestrer ferdigheter som skal til. Det kan også tenkes at vi ikke har tro på egne ferdigheter, eller at det spiller en mindre rolle,

konsekvensene er tross alt ikke umiddelbare synbare, tatt i betraktning den organisasjonen vi leder, offentlig sektor.

Hovedinntrykket fra datagrunnlaget viser en organisasjon med lederkompetanser hvor hovedvekten av de fleste lederferdigheter samlet sett befinner seg i området med score mellom 3-4 sett ut fra de 12 kompetanseområdene. Det vi ser moderate ferdigheter, uten vesentlig høye eller lave utfall, score. Når vi ser på spredning i svarene, registreres også enkelt score på både 1,2 og 5. Dette resultatet indikerer dermed et større sprik når vi tar et blick på de ulike rådataene som fanges opp under hvert spørsmål. Dette er verdt å bemerke seg, da scorene synliggjør at enkelte ledere har en ulik oppfatning omkring noen av spørsmålene. Resultatet kan også gi indikasjoner på at respondentene reflekterer over spørsmålstillingen istedenfor å legge seg på midten av en skala for enkelthets skyld eller fordi en ikke tar seg tid til å reflektere spørsmålene i tilstrekkelig grad.

Ingen av de fire lederrollene utmerker seg i særlig grad når vi ser på atferd og effektivitet/prestasjoner. Lederne behersker best klan-ferdigheter og har sin styrke i integratorrollen, og minst på markedsferdigheter med tilhørende rolle som produsent. Samtidig viser dataene relativt beskjedne score på hierarki-ferdigheter og rollen som administrator. En tradisjonell ledelses -og styringsform vi kunne forvente å finne høyere score ut fra organisasjonstype/sektor.

Analysen har dessuten vist at det ikke er konsistens mellom det vi gjør, hvor gode vi er på det vi gjør, og hvordan vi vektlegger betydningen av aktuelle ferdigheter. Fordi konsistens er viktig og avgjørende for organisasjonens effektivitet og resultater, innebærer resultatet en utfordring for organisasjonen med henblikk på ledelse og lederorientering. Jo mer konsistent ledelse vi finner, jo bedre og mer effektiv ledelse får vi. Mine funn viser at vi har et forbedringspotensial med tanke på konsistens i lederatferd, hva vi presterer i det daglige, opp mot de lederferdigheter vi mener er viktige for utøvelsen av ledelse og for organisasjonen. Det siste poenget blir viet oppmerksomhet i avslutningskapittelet, hvor jeg oppsummerer, og trekker konklusjon ut fra de resultater som undersøkelsen har avdekket og med bakgrunn i de teoretiske og praktiske refleksjoner og implikasjoner jeg har belyst gjennom teori og analysedel.

## 6.0 Analyse og drøfting av funn

I dette kapittelet vil jeg foreta en analyse og drøfting ut fra problemstillingens andre forskningsspørsmål med bakgrunn i de funn som er fremkommet og gjøre noen refleksjoner omkring det empiriske materialet og hva de ulike dataene formidler og forteller oss.

Lederne har gjennomført en egenvurdering, lederkartlegging ved hjelp av MSAI verktøyet og resultatene er fremstilt og presentert i kapittel 5.

Jeg har benyttet MSAI kartleggingen til å identifisere eksisterende lederferdigheter og kompetanseområder, og har i kapittel 5 besvart problemsstillingen første spørsmål.

Jeg vil i dette kapittelet også presentere data og funn knyttet til organisasjonens kulturprofil som ble kartlagt og gjenstand for analyse i en annen masteroppgave gjennomført i 2018. Disse funnene kan sammen med MSAI kartleggingen si noe om ståsted, og behovet for en endring i organisasjonen ved å peke på svakheter, muligheter og grad av konsistens mellom lederkompetanser og organisasjonskultur. Konsistens mellom lederkompetanser og organisasjonskultur har noe å si for en organisasjons resultat. (Caremon og Quinn, 2013). Jo mer samstemte disse elementene er, desto mer effektiv vil en organisasjon være med tanke på resultater og måloppnåelse. Likevel slik at dersom enten lederatferd og/eller kultur har en feiltilpasning i forhold til det som er en ønsket retning, vil en av dem eller begge være en motkraft i et endrings- og omstillingsperspektiv.

Utgangpunktet for oppgavens tema og problemstilling, er å undersøke eksisterende lederkompetanser i Eigersund kommune ut fra organisasjonens behov og muligheter for omstilling og utvikling og med ledernes evne til omstille seg.

Gitt organisasjonens eksisterende lederkompetanser, vil ferdighetene i de ulike kompetansekategoriene bidra til at organisasjonen når sine utviklingsmål og samtidig understøtter valg av strategi?

I den grad også organisasjonens kulturprofil signaliserer inkonsistens, hva betyr dette med tanke på fremtidig endring og utvikling?

Det er arbeidsgiverstrategi, omstillingsprogrammet FRAM, med prosjektet for organisering og ledelse, Framsynt, som er utgangpunktet, og som jeg i hovedsak retter fokus mot når jeg reflekterer data/funn opp mot organisasjonens ståsted og mulighet for endring og utvikling. Samtidig ser jeg organisasjonen innenfor kontekstuelle forhold og en samfunnsutvikling, hvor

vi uavhengig av egne strategier og utviklingsmål, må forholde oss til at organisasjonen utsettes for press med hensyn til effektivitet og med forventinger til en bærekraftig produsent av velferdsgoder og tjenester.

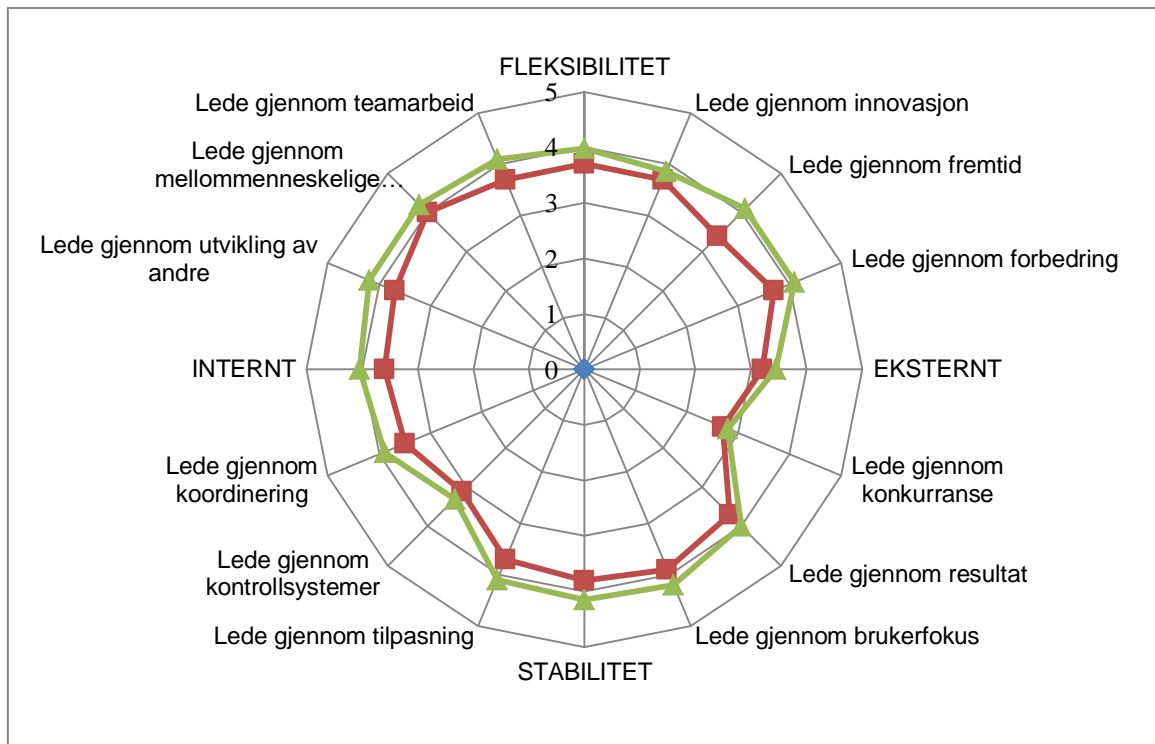
Ut fra de funn og resultater MSAI kartleggingen avdekker, belyses min todelte problemstilling og hvor jeg nå besvarer mitt andre spørsmål:

### **Har Eigersund kommune lederkompetanser som gjør kommunen i stand til å realisere strategi og de utviklingsmål som er vedtatt?**

Utgangspunktet er fortsatt gjennomsnittsprofilene, med samleindekser relatert til lederferdigheter. Jeg har fremstilt resultater ved å se på score relatert til hvordan lederne mener de utøver ferdighetene, **atferd**, og sammenligner disse med score der lederne vurderer hvor effektivt de utøver dem, **effektivitet**, sammenlignet med hvordan de vektlegger **viktigheten** og betydningen av ferdighetene i organisasjonen. Sistnevnte resultater sier som sagt ikke noe om den faktiske ledelseeffektiviteten relatert til kompetanser, men hvordan lederne mener de ulike ferdighetene er viktige og bør vektlegges ideelt sett.

Mine analyser har vist at avvik mellom lederatferd og hvor effektivt ferdighetene utøves er mindre enn hvordan lederne selv vurderer hvordan de presterer dem sammenlignet med betydningen og viktigheten av ferdighetene. Jeg finner en relativ stor differanse mellom ledelseeffektivitet og viktigheten av ferdighetene, samtidig som jeg finner lave score på lederferdigheter som assosieres med adhocratisk-ferdigheter, fokus på endring og innovasjon. Resultatene viser også at lederne har mindre oppmerksomhet rettet utover egen enhet, og at organisasjonen dermed mangler et eksternt fokus som organisasjonen trenger ut fra behovet til omstilling og utvikling. Samlet indikerer dette resultatet et behov for en endring for å kunne bringe organisasjonen i en ny retning. Det er aktuelle funn knyttet til dette resultatet som vil danne analysens hoved- refleksjon videre i dette kapittelet.

På neste side vises en grafisk fremstilling, hvor ledelse**effektivitet** og **viktigheten** av de ulike ferdighetene vises gjennom 2 punkter, **kompetanse** markert med rødt og **viktigheten** markert med grønt. Jeg har tidligere benyttet begrepet effektivitet i stedet for kompetanse, denne fremstillingen benytter kompetanse synonymt med det jeg tidligere har lagt i begrepet effektivitet.



**Figur 4.** Lederkompetanser, N=35, ledelseeffektivitet sammenlignet med hvor viktig lederne mener de ulike ferdighetene er for dem selv som leder og for organisasjonen

Fremstillingen synliggjør avvik på samtlige ferdigheter, hvor lederne mener alle kategorier eller ferdigheter bør vektlegges mer enn hvordan de presteres og utøves i det daglige.

En diskrepans, som jeg her viser til, kan fremtvinge en erkjennelse av ståsted og si noe om potensiale for en endring av lederferdigheter ved at lederne selv blir bevisst egen lederatferd, og/eller erkjenner behovet for å endre lederkompetanser i tråd med organisasjonens fremtidsperspektiv.

Det er imidlertid en sak å erkjenne et behov, den personlige forpliktelsen må omgjøres i en reell atferdsendring, hvilket er et av hovedbudskapene til Cameron og Quinn i deres teoretiske og forskningsbaserte tilnærming til ledelseeffektivitet, resultat og utviklingsutvikling.

### 6.1 Lederkompetanser knyttet til strategi og utviklingsmål

Med bakgrunn i aktuelle analysenivåer som er presentert i kapittel 5, vil jeg beskrive og belyse hvordan det samlede resultatet harmonerer med problemstillingens andre spørsmål, og hvor jeg forsøker å få svar på om eksisterende lederkompetanser gjør organisasjonen i stand til å endre retning, og har et utgangspunkt som muliggjør omstilling og utvikling.

Resultatene analyseres konkret ved å beskrive og kommentere funn relatert til eksisterende lederkompetanser og hvorvidt disse lederprofilene gjør organisasjonen i stand til å realisere

strategi og utviklingsmål. Strategi og utviklingsmål, relateres til og handler om organisasjonens arbeidsgiverstrategi, og de utviklingsmål som fremkommer gjennom programmet FRAM, med prosjektet Framsynt hvor organisering og ledelse er formelle og strukturelle grep som gis oppmerksomhet og som skal være virkemidler for å kunne bevege organisasjoner i ønsket retning.

Jeg vil også beskrive de uformelle trekk i organisasjonen gjennom å se på organisasjonskulturen slik den fremstilles gjennom OCAI kartleggingen, (Ravnevang, 2018). Jeg ser det som en spennende og interessant kobling å benytte 2 analytiske tilnærminger som hver på sin side kartlegger og belyser viktige elementer i en organisasjon, og som på denne måten kan gi oss økt innsikt med hensyn til lederatferd og organisasjonskultur innenfor en og samme organisasjon. Elementene står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre, og som vi derfor må forholde oss til gjennom ledelse og utvikling av en organisasjon.

## **6.2 Lederkompetanser relatert til organisasjonens omstillingsbehov**

Ut fra organisasjonens behov for endring og omstilling, så vil det være nødvendig med lederferdigheter som både utøver og vektlegger ledelse som bidrar til og fremmer ideer, kreativitet og nyskaping, og som forsterker og fokuserer på atferd som synliggjør disse verdiene og atferden i organisasjonen. Vi trenger ledere som er analytiske, og som har antenner for å fange opp og implementere nye ideer og trender. I tillegg behovet for å orientere seg mot eksterne aktører og krefter for å bedre kunne ta innover seg de endringer som skjer for å være i takt med omgivelsene og samfunnsutviklingen.

I følge MSAI-kartleggingen, har jeg funnet relativt få fremtredende lederkompetanser som støtter denne orienteringen i tilstrekkelig grad både med tanke på den daglige utøvelsen, hvor effektivt ferdighetene ser ut til å spille en rolle i det daglige, men også til en viss grad viktigheten, betydningen og vektleggingen av de ulike kompetanseområdene. Ut fra strategidokumenter og omstillingsprogrammet FRAM, med prosjekt Framsynt, burde de ulike ferdighetene i adhocrati-kategorien og som er relatert til endring og utvikling, ideelt sett befunnet seg i den øvre delen av høye score på mellom 4 og 5. I det minste med henblikk på viktigheten av ferdigheter gitt våre utviklingsmål. Nå ses riktignok flere ferdigheter med score over 4 relatert til dette analysenivået, men med tanke på våre utviklingsmål, er dette likevel noe beskjedent i forhold til behovet for fremtidige lederkompetanser.

Gjennom presentasjon av funn var det gjennomgående ferdigheter som assosieres med klanferdigheter og integratortrollen som fikk høyeste score både ut fra enkelt ferdigheter og samleindeks.

Gjennom rapporten Framsynt, (Klev, 2018), trekkes flere prinsipper for ny organisering og ledelse frem, og hvor den viser til kommunens arbeidsgiverstrategi som tar oppi seg disse verdiene og målsettingene. For enkelte av disse prinsippene vil vi finne samsvar med eksisterende lederferdigheter, blant annet når vi ser på klanferdigheter. Begreper som tillit, utstrakt delegering og myndiggjøring er verdier og ferdigheter vi finner igjen innenfor aktuelt kompetanseområde. Det samme med atferd som understøtter aktiv involvering og ansvarliggjøring av medarbeidere i organisasjonen. Organisasjonen ønsker seg en ledelse som driver med utstrakt grad av tillit fremfor kontroll og detaljstyring, og funn tilsier at utøvelse av ledelse i organisasjonen til en viss grad samsvarer med aktuelle ferdigheter. I hvert fall er det den kategorien lederne mener de behersker best.

Vi kan dermed si at det er lederferdigheter tilhørende klan-kategorien lederne mener de behersker best og som synes å prege dagens ledelsesform til en viss grad. Lederne mener også at aktuelle ferdigheter er viktige for å lykkes i rollen som leder og for organisasjonen.

Funnene er i tråd med forventninger til type organisasjon hvor vi finner kunnskapsmedarbeideren, medarbeidere som forventer større grad av frihet i jobben, samtidig som den er i tråd med elementer vi finner i vår arbeidsgiverstrategi og tillitsbasert ledelse.

Dette er uten tvil viktige ferdigheter, og i en organisasjon der medarbeideren er organisasjonenes viktigste ressurs, blir slike sentrale egenskaper viktige med hensyn til bemyndigelse, involvering, skape engasjement og oppslutning. Opplevelsen av jobbautonomi er gjerne også nøkkelen til en indre motivasjon som mobiliserer energi. I et perspektiv med tillitsbasert ledelse vil slike egenskaper sammenfalle med den ledelsesform organisasjonen ønsker og fremhever. I rollen som integrator finner vi atferd som forsterker aktuelle verdier ved å fokusere på medarbeideren, vektlegge jobbautonomi, og legge til rette for samarbeid, og det å skape lagfølelse.

Med bakgrunn i aktuelle funn, blir min konklusjon, at disse ferdighetene utøves, de er viktige både fordi de samsvarer med organisasjonens arbeidsgiverstrategi, men også fordi klanferdigheter med relasjonelle egenskaper er hensiktsmessige i et omstillings – og utviklingsperspektiv fordi det skaper en motivasjon som mobiliserer energi i organisasjonen.



Her har vi vår styrke som vi bør beholde og vi bør derfor ikke forlate aktuelle lederferdigheter, lederkompetanse.

Vi trenger imidlertid at lederne også behersker andre ferdigheter, ikke minst ferdigheter som anses å være viktige med hensyn til omstilling og endring.

En kommuneorganisasjon har behov for å tenke nytt, finne nye og bedre måter å samarbeide på, og rette blikket ut mot samfunnsaktører både innen privat og frivillig sektor. Det å lede innovasjon, lede fremtiden og lede den kontinuerlige forbedring er kompetanser som samsvarer med elementer i endringsledelsen.

Ut fra resultatet av kartleggingen er det lite som tyder på at denne typen lederkompetanser preger kommunen i tilstrekkelig grad. Resultatene viser at scoren ligger lavere enn 4,0 for samtlige ferdigheter som hører til adhocrati-ferdigheter og dermed ikke så høy som den ideelt sett burde være. Dette indikerer dermed sårbarhet med hensyn til organisasjonens omstillingsevne.

En fremtidsrettet organisasjon, trenger å styrke og utvikle både gjennomførings – og utviklingsevnen, og lave score på avgjørende lederferdigheter her, vanskeliggjør dette arbeidet. Å vise lederskap og gjennomføringskraft er av de overordnede målsettingene som tydeliggjøres i arbeidsgiverstrategien. Vi skal være en «attraktiv arbeidsplass med gjennomføringsevne». Lav fremdrift i prosjekter og utviklingsprosesser, kan ha ulike forklaringer, men en av dem kan være fravær av avgjørende lederkompetanser som understøtter strategi, omstilling og utviklingsarbeid.

Lave score på adhocrati-ferdigheter innebærer en organisasjon hvor fokus på endring, utvikling og forbedring ikke er tilstrekkelig. Mine funn viser samlet sett at den er såpass lav, at en endring og utvikling av ferdigheter er nødvendig.

Vi scorer svakest på markedsferdigheter både isolert med tanke på enkeltferdigheter, men også ved å se på samleindeks. Ferdigheter i denne kategorien er gjerne undervurdert å spille en rolle i vår organisasjon og jeg har påpekt at lederatferd som fokuserer på aktuelle ferdigheter, kan være nyttige og hensiktsmessige i kombinasjon med adhocrati-ferdigheter og entreprenørskap.

Markedsferdigheter kan være med å støtte opp under og bidra til større grad av gjennomføringsevne. Slike ferdigheter karakteriseres gjerne av fokus på måloppnåelse og resultater hvor også konkurranseaspektet er mer sentralt, og organisasjonen har behov for ledere som evner å maksimere ytelsesnivået til ansatte.

Ferdigheter som vektlegger marked og kundefokus med rollen som produsent, kan dermed være av betydning for å oppnå resultater. Ledere i denne rollen fokuserer blant annet på det å motivere og inspirere medarbeidere og få ansatte til å arbeide hardt, målrettet og yte en ekstra innsats.

Omstillings- og endringsprosesser er krevende arbeid, og til det trenger organisasjonen også medarbeidere som kan gå ut av en komfortsone og gjøre en ekstra innsats både på kort og litt lengre sikt. I et endringsperspektiv vil dessuten konkurranseaspektet være viktig for å legge til rette for innovasjon, nyteknisk og fremdrift. Konkurranse kan også være en drivkraft i offentlig sektor, hvor ytre omgivelser stiller krav til økt produktivitet ved å produsere mer for mindre. Satsning på teknologi, digitalisering kan være løsninger som har til formål å effektivisere og bedre legge til rette for møte med fremtidige og økte behov for ulike tjenester, i form av selvbetjening, velferdsteknologi og/eller teknologi som bedrer ulike arbeidsprosesser.

Å skape verdier, mer for mindre, krever dessuten kostnadsdisiplin med et eierskap til fellesskapets midler. I store offentlige organisasjoner kan holdninger fort bli at vi forholder oss som om ressursene er ubegrensede og at ting ordner seg. Konsekvensene truer ikke umiddelbart arbeidsplasser og fare for konkurser. Ofte kan gevinstrealisering resultere i høyere kvalitet uten at overskudd/merverdi allokteres til andre deler av organisasjonen eller inndras som en konkret kostnadsbesparelse. Vi fortsetter som før, i beste fall med høyere kvalitet uten at det var det primære målet.

Dessuten trenger en kommuneorganisasjon, en resultatorientert tilnærming, slik at arbeidsprosesser er målbare og kan evalueres, og at en fremfor alt unngår uklarhet og usikkerhet om beslutninger og formelle vedtak.

I tillegg vil en organisasjon ha behov for å orientere seg mot omgivelser, ved å ha et eksternt perspektiv ved følge med på utviklingen slik at en ikke stopper opp i tradisjonelle tilnærminger til komplekse og vanskelige prosesser. Organisasjonen har behov for ledere som tenker og gjør nettverksbygging og ser betydningen av samhandling også utenfor organisasjonen gjennom utradisjonelle samarbeidsaktører.

Et studie gjennom Senter for anvendt kommunalforskning, ved Universitetet i Agder, har undersøkt om norske kommunale ledere har den nødvendige kompetansen som kreves for å håndtere dagens og fremtidens utfordringer. Resultatene viser et kompetansegap mellom det kommunale ledere presterer og det som er behovet for organisasjonen med tanke på omstilling

og utvikling. «Dagens kommuneledere skal ikke bare forvalte tjenester og kontrollere ressursbruk, men de skal i tillegg utøve ledelse som bidrar til endring, innovasjon, gode tjenester for innbyggerne og mye mer». «Det mest kritiske gapet gjelder lederkompetanser som handler om innovasjon og nytenkning i samarbeid med eksterne aktører». (Hye & Øgård, 2020). (Kommunal rapport, 2020).

Min egen undersøkelse bekrefter også dette, ved at lederne scorer svakt på flere avgjørende kompetanseområder vi vet er nødvendige med tanke på omstilling og utvikling. Vi mangler ledelsesferdigheter som bidrar i denne retningen - endring og innovasjon.

Hovedtendensen viser også gjennom det empiriske datagrunnlaget, at lederne i stor grad er internt orientert, ved at de scorer på ferdigheter hvor ekstern orientering har et mindre i fokus. Dette er åpenbart også en utfordring for en organisasjon hvor evnen til å tenke nytt, finne nye og bedre måter å arbeide på, er avgjørende ut fra omskiftelige omgivelser og behovet for stadige tilpasninger og endringer. Det kan dermed se ut til at kommunen mangler tilstrekkelig entreprenørkompetanse som dermed ville gjort den i bedre stand til å møte fremtiden, og som dermed hindrer nødvendig verdiskapning og produktivitet.

Sammen med øvrige funn knyttet til ferdigheter innen for kompetansekategorien blir det dermed sentralt at aktuelle ferdigheter identifiseres og blir gjenstand for forbedring.

Hierarki-ferdigheter får også relativt lave score, og synes kanskje å være undervurdert som nødvendig lederatferd i organisasjonen.

For eksempel vil «lede koordinering» være viktig i en organisasjon der samhandling på tvers av enheter er nødvendig for å skape helhet og gode prosesser for innbyggerne. Med mindre vil innbyggerne kunne oppleve en fragmentert organisasjon og leverandør av tjenester hvor de ulike sektorer og aktører ikke samarbeider i tilstrekkelig grad, noe som kan gi seg utslag i et dårligere og oppstykket tjenestetilbud ut fra dårlig samordning.

### **6.3 Oppsummering, drøfting og analyse knyttet til lederkompetanser**

Samlet sett, viser resultat fra MSAI kartleggingen at organisasjonen mangler avgjørende lederferdigheter knyttet til omstilling, endring og utvikling. Fordi vi scorer adhocrati-ferdigheter relativt lavt med hensyn til lederatferd og ledelseeffektivitet, eksisterer et kompetansegap mellom eksisterende lederkompetanser, slik jeg har vist gjennom analyse del

1 og 2, ut fra organisasjonens behov for mer entreprenørskap som bidrar til endring og innovasjon.

Vi har imidlertid ferdigheter som er i tråd med tillitsbasert ledelse og som understøtter organisasjonens arbeidsgiverstrategi. Dette er bra med tanke på at tillit og autonomi virker å mobilisere medarbeidernes energi og krefter også i et omstillingsperspektiv. I den grad tillit skaper forpliktelse fra medarbeidere, er dette viktig og nødvendige mekanismer. De er imidlertid ikke nok i selv, endring og innovasjon krever også andre tilnærminger og som kan være desto mer krevende å beherske for ledere, gitt de forutsetninger vi har ned hensyn til kontekst og organisasjonsform. I neste kapittel, presenteres funn og resultat fra kulturkartleggingen som ble foretatt i organisasjonen 2018.

#### **6.4 Uformelle trekk i organisasjonen**

Jeg vil her presentere funn og konklusjon relatert til en kulturkartlegging som ble gjennomført i organisasjonen i 2018, og som jeg tidligere har nevnt i oppgaven jeg ønsker å benytte for å belyse den organisasjonsmessige konteksten og de forutsetninger og rammer dette gir for ledelsen i Eigersund kommune.

Det teoretiske rammeverket, Rammeverket for konkurrerende verdier, kan anvendes innenfor to analytiske retninger. Den ene retningen har en tilnærming til ledelse gjennom MSAI verktøyet, og som jeg har benyttet for å studere lederkompetanser i egen organisasjon. Den andre retningen er en kulturalanalytisk tilnærming, gjennom verktøyet OCAI og hvor kartleggingen og tilnærmingen har fokus på organisasjonskultur. (Cameron og Quinn, 2013).

Ravnevaan undersøkte organisasjonskulturen på mellomledernivå i organisasjonen gjennom undersøkelsesverktøyet OCAI, «Organizational Culture Assessment Instrument», våren 2018.

Opgavens forskningsspørsmål rettet seg mot å kartlegge eksisterende og foretrukken organisasjonskultur, samt vurdere hvorvidt organisasjonskulturen understøttet organisasjonens strategi, utviklingsmål og omstillingsprogram. Poenget med oppgaven var og synliggjøre organisasjonskulturens betydning i et endringsarbeid, og at forståelse for og kjennskap til kulturen er essensielt for å lykkes med forbedringsstrategier og utvikling.

Ravnevaan`s problemstilling berører dermed noe av det som også har vært sentralt for denne oppgaven, nemlig å kartlegge forutsetninger for organisasjonsendring, omstilling og utvikling,

men med ulike tilnærminger enten gjennom fokus på ledelse eller fokus på organisasjonskultur. Begge deler har relevante tilnærminger, ikke minst summen av disse tilnærmingene gjennom aktuelle empiriske funn.

I forbindelse med fremstillingen her og sett i lys av egen problemstilling, presenteres funn relatert til organisasjonenes eksisterende kulturprofil, samt avvik som viser foretrukket kulturprofil. Jeg vil dessuten benytte analysen knyttet til strategi og omstillingsevne. Dette er interessant med henblikk på egen problemstilling ved å se de uformelle trekkene i relasjon til eksisterende lederkompetanser.

Begge undersøkelsene peker på at lederne enten ønsker seg en kulturdreining eller vektlegger ferdigheter som viktige, men ved å erkjenne at de ikke utøver dem i tilstrekkelig grad eller at det eksisterer en kultur som nedtoner de verdier og prinsipper som organisasjonen ønsker.

Resultatet fra OCAI undersøkelsen viste en sterk, dominant kontrollkultur, og hvor analysen beskriver en organisasjon hvor *«lederne opplever å bli sterkt kontrollert i sitt daglige virke av rapportering og rutiner, samt at arbeidsdagen er preget av rutinemessige og administrative oppgaver»*. Aktuelle funn viste i tillegg at lederne opplever en organisasjon med fokus på effektiv drift av enkeltenheter hvor økonomiske resultater belønnes, fremfor å se på helheten og samspillet. Dette, mener Ravnevann, tegner *«et bilde av en arbeidshverdag som er en motsetning til prinsippene om lederskap, tillit, samarbeid, helhetstenkning, fleksibilitet og utvikling som Framsynt legger opp til, og som dermed ikke er forenlig med den utviklingen som er initiert for organisasjonen»*. (Ravnevann, 2018, s 58). Resultatene belyser en organisasjon med fokus på kontroll fremfor tillit, og oppfattes som et tegn på at organisasjonens kultur og strategi motvirker hverandre og vil kunne hemme en utvikling i ønsket retning.

Kartleggingen avdekket videre store avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil, noe som Ravnevann mener tvinger frem behovet for en kulturendringsprosess som er avgjørende og helt nødvendig for at organisasjonen skal lykkes med sin utviklingsstrategi.

OCAI undersøkelsen avdekket dessuten en organisasjonskultur hvor Adhokrati -og skapekultur ble minst vektlagt og hvor en oppfattet dette som resultat av hvor lite organisasjonen opplevdes å være dynamisk og endringsvillig, og med et altfor stort fokus på stabilitet og kontroll fremfor nytenkning og utvikling.

Dette resultatet, sier hun, indikerer at lederne opplever en organisasjonen med minimalt fokus på endring, utvikling og forbedring, og hvor det gis lite rom for idemyldring og nytenkning.

Hovedinntrykket var dessuten en ubalansert kulturprofil, med ujevne innslag av samtlige kulturtyper, samtidig som funnene indikerte en feiltilpasning i forhold til valg av strategi og organisasjonenes behov for omstilling. Avvikene tilsa at lederne ønsker seg et mer balansert kulturuttrykk, hvor hierarki og kontroll ble nedtonet til fordel for økt adhokrati og skape(klan)kultur.

Funnene viste dessuten at klan- og markeds-kulturen ble vektlagt tilnærmet likt i kulturprofilen, noe Ravnevann mente tilsa at lederne opplevde organisasjonen som resultatorientert (marked) og med fokus på lojalitet og tradisjon (klan).

En organisasjonskultur med sterkt fokus på intern kontroll og stabilitet, har som hun sier, gitt seg utslag i en opplevelse av et lite handlingsrom med rom for nytenkning og fleksibilitet.

Sett opp mot egne resultater, viser denne undersøkelsen samsvar på enkelte områder, samtidig som det fremkommer funn som ikke harmonerer med egne funn knyttet til eksisterende lederkompetanser. Avvik mellom eksisterende funn knyttet til kultur og foretrukken kultur viser imidlertid samme resultat; lederne ønsker og foretrekker en kulturendring i retning av adhocrati-ferdigheter og entreprenørskap, hvor fokus på endring og utvikling blir mer tydelig. Dette finner jeg også igjen i min egen undersøkelse, hvor jeg finner avvik knyttet til faktisk lederatferd opp mot hvordan de vektet betydningen av de aktuelle lederferdighetene. Vi gjør noe, men mener andre ferdigheter er viktigere. Dette har jeg i min analysedel, kalt kompetansegapet, og jeg ser samme resultat i kulturprofilen. Vi har en type organisasjonskultur, men erkjenner at den ikke er treffende for å bevege organisasjonen i ønsket retning.

Det som skiller mine funn i hovedsak fra Ravnevann`s er at hierarki er den dominerende kulturtypen i følge hennes undersøkelse. Dersom en skulle finne samsvar, ville lederferdigheter knyttet til administrator rollen også vært mest fremtredende i min undersøkelse. Dette viser ikke mine funn, men hvor jeg i stedet finner lederferdigheter innen klan-ferdigheter og i rollen som integrator som den mest fremtredende kompetansekategorien etterfulgt av ferdigheter vi finner igjen i rollen som entreprenør. Hierarki-ferdigheter er mindre fremtredende i mine funn, og jeg har tidligere påpekt at dette er noe overraskende, den tid stabilitet, forutsigbarhet/standardisering og kontroll er elementer som en finner i tilsvarende offentlige organisasjoner, som her en kommuneorganisasjon. Det kan skyldes omstendigheter i organisasjonen på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført, men det blir kun spekulasjoner fra min side.

Når Ravnevann ser på dataene knyttet til foretrukken kulturprofil, finner hun at lederne ønsker seg en kultur i retning av adhocraati fremfor hierarki/kontroll kultur. Avviket ble betegnet som kritisk, noe som indikerte et sterkt behov for en dreining i retning av en kultur, hvor vektlegging av verdier i en adhokratisk kultur med endring og utviklingsfokus står sentralt. (Ravnevann, 2018, s 61).

Dette samsvarer også med mine funn, hvor lederne mener ferdigheter som relateres til denne kompetansekategorien er viktige for organisasjonen. Her samsvarer altså våre funn.

Ravnevann viser også gjennom sine funn at klan og samarbeidskulturen ønskes vektlagt i større grad, og hvor hun også ser dette som positivt ved at det understøtter organisasjonens målsetning om tillitbasert ledelse og kultur. Selv har jeg stilt spørsmål ved om denne lederorienteringen skal «vektes» i enda større grad ut fra egne funn, ikke fordi den ikke er viktig, men fordi vi trenger å styrke andre kompetanseområder, hvor endring og utvikling har et større organisasjonsfokus. Jeg har imidlertid ment at vi ikke må forlate ledelsesstyrken som ligger i dette resultatet, både fordi det er viktige ferdigheter i et omstillingsperspektiv, men også fordi det samsvarer med vår arbeidsgiverstrategi.

Ravnevann viser til at de funn som fremkom gjennom kartleggingen av foretrukken kultur, innebar en mer balansert profil, med jevnere innslag av samtlige kulturtyper, og hvor resultatene bedre understøttet organisasjonens strategi og behov for endring og utvikling. Lederne ga klart uttrykk for at de ønsket en organisasjon hvor endring og utvikling ble mer vektlagt, samtidig som de ville bort fra en kultur der kontroll, rutiner og standarder preget hverdagen.

Den teoretiske tilnærmingen til kulturendringen starter i følge Cameron og Quinn med en erkjennelse av en feiltilpasning enten det er til det indre liv i organisasjonen eller til eksterne forhold til omgivelsene som organisasjonen må forholde seg til. En endring av lederatferd krever en personlig forpliktelse fra den enkelte leder. En kulturendring fordrer endring i atferd, og studiet av organisasjonskulturen viser til at det vil være nødvendig og hensiktsmessig å fokusere på lederne i første omgang som rollemodeller for endret og ønsket atferd. Begge studier viser dessuten at lederne ønsker en endring, og motivasjonen skulle dermed være tilstede.

Dette er et godt utgangspunkt, den tid det krever en forpliktende endring i atferd, samtidig som en kulturendringsprosess må initieres av ledelsen. Det er lederne som i hovedsak har ansvar

for å skape retningen og være rollemodeller for atferd i organisasjonen, og det innebærer at en må ta tak i den personlige forpliktelsen og starte kulturendringsprosessen her.

Dersom vi sammenligner våre funn, med utgangspunkt i problemstillingens andre spørsmål, hvilke realiteter står organisasjonen ovenfor?

Cameron og Quinn påpeker betydningen av at ledere må forstå den konteksten det skal ledes i. Ledere må ha en rolleforståelse, og det er situasjonen lederen står i som er avgjørende for hvilke kompetanser som bør anvendes. (Cameron og Quinn, 2013).

Like fullt er det viktig å forstå organisasjonskulturen og de bærende elementer som råder, og dersom den ikke understøtter en organisasjons målsetting og valg av strategi, oppstår behovet for en kulturendring som både må erkjennes og jobbes med.

Det som begge undersøkelsene tydelig signaliserer og formidler, er organisasjons manglende lederferdigheter innenfor entreprenørskap og mangel på en kultur som preges av adhocrati, nytenking, det vil si fokus på innovasjon, endring og kreativitet. Kulturen preges derimot av en organisasjon som vektlegger ledelse gjennom kontrollsystemer, tilpasning og koordinering. Lederatferden kjennetegnes i denne kulturen av rasjonell analyse og beslutningstaking, og forventinger avklares gjennom ustrakt bruk av rutiner og prosedyrer. Ulike målesystemer blir benyttet og sørger for en overvåking av prosesser og resultater hvor det rapporteres jevnlig. Organisasjonen har dessuten et internt fokus, hvor stabilitet og kontroll preger organisasjonen ledelses- orienteringen.

Eksisterende lederkompetanser på sin side, reflekterer en ledelsesform, hvor det relasjonelle er fremtredende, lede utviklingen av ansatte, den menneskelige kapital og hvor fokuset handler blant annet om å bygge velfungerende team gjennom god kommunikasjon, involvering og myndiggjøring.

Lederatferd og organisasjonskultur blir elementer som til en viss grad hemmer en utvikling der adhocratiske- lederferdigheter blir utøvd. Påstanden må imidlertid modereres noe med bakgrunn i det jeg tidligere har påpekt angående klan-ferdigheter og koblingen til relasjonell ledelse. Relasjonsperspektivet kan være en nyttig drivkraft i et endringsarbeid, men er ikke nødvendigvis nok i seg selv. Tilnærmingene til enten ledelse eller organisasjonskultur innebærer uansett et internt fokus, en motsetning til det både lederne ønsker seg, men også et organisasjonsmessig ståsted som ikke harmonerer med de krav og forventinger som en fremtidsrettet organisasjonen må ta innover seg, sett ut fra samfunnsutvikling, reformarbeid og politiske føringer.



## 6.5. Ledelse og uformelle trekk

Vi kan oppsummere begge studier ved å si at vi står overfor en organisasjon, hvor elementene ledelse og kultur ikke understøtter strategi og utviklingsmål i tilstrekkelig grad.

Bilde er likevel nyansert, og med det sikter jeg til at både enkelte lederferdigheter samsvarer med det vi ønsker oss innenfor rammen av tillitbasert ledelse, samtidig som kulturprofilen også innehar elementer som er positive for organisasjonen. For eksempel vil markedskultur - og ferdigheter være nødvendige for å skape endring, maksimere ytelsesnivået i organisasjonen, noe jeg også har påpekt tidligere i forhold til spørsmål 2 i problemstillingen.

På et punkt er det et vesentlig samsvar i våre resultater, organisasjonen har verken en kultur som støtter opp under endring og omstilling og har heller ikke en lederatferd hvor adhocrati-ferdigheter utøves i tilstrekkelig grad. Dette innebærer at organisasjonens muligheter for å realisere strategi og utviklingsmål ikke er tilstrekkelig tilstede, og understreker betydningen av at ledelse, struktur og kultur bør støtte opp under hverandre for at organisasjoner skal fungere optimalt ut fra målsettingen.

På den annen side ønsker ledere at nettopp slike ferdigheter blir vektlagt i betydelig større grad slik at nyteknisk og utvikling får et mye større fokus. Når det gjelder organisasjonskultur, ser vi samme resultatet, ledere foretrekker en kultur hvor slike elementer får en større plass. Med andre ord, her ligger et potensiale for endring og utvikling i den grad ord og forventinger blir omsatt i praktisk handling, med en forpliktende lederatferd hvor aktuelle ferdigheter utøves.

## 7.0 Avslutning og konklusjon

Jeg har satt fokus på ledelse og lederkompetanser i Eigersund kommune i forbindelse med pågående omstillings – og utviklingsprosesser. Hensikten med studien og valg av problemstilling er å finne ut om eksisterende lederkompetanser vil kunne bidra til og understøtte planlagt og igangsatt omstillingsprosess, ved å realisere strategi og utviklingsmål. For å belyse aktuelle spørsmål, har jeg tatt utgangspunkt i Cameron og Quinn (2013) sine teorier om lederferdigheter og effektive organisasjoner, og jeg har valgt MSAI som kartleggingsverktøy.

### 7.1 Hva viser mine funn?

Ut fra de funn og resultater MSAI kartleggingen avdekker, har jeg belyst min todelte problemstilling:

- 1. Hvilke lederkompetanser finner vi i Eigersund kommune?**
- 2. Har Eigersund kommune lederkompetanser som gjør kommunen i stand til å realisere strategi og de utviklingsmål som er vedtatt?**

I følge resultatet av kartleggingen mangler organisasjonen avgjørende adhokratiske- lederferdigheter ut fra behovet om en høyere omstillingsaktivitet. Samleindekser viser at adhocrati-ferdigheter scores relativt lavt med hensyn til lederatferd og ledelseeffektivitet, og det eksisterer dermed et kompetansegap mellom eksisterende lederkompetanser og behovet for mer entreprenørskap som bidrar i retning av endring og innovasjon. Resultatene fra lederkartleggingen gir støtte for deler av arbeidsgiverstrategien hvor mye av ideologien omkring tillitsbasert ledelse finner sin plass innenfor klan-ferdigheter, og hvor funn reflekterer en ledelsesform som også er hensiktsmessig i et omstillingsperspektiv ved å vektlegge jobbautonomi, involvering og bemyndigelse av ansatte.

Det totale bildet knyttet til summen av lederprofiler viser derimot behovet for en dreining og endring av organisasjonens lederkompetanser, hvor behovet blir å utvikle flere ferdigheter som samsvarer med organisasjonens behov for et endrings – og utviklingsfokus med adhocrati-ferdigheter og entreprenørskap som i større grad preger lederatferden.

Aktuelle funn og resultater viser at eksisterende lederkompetanser samlet sett og ut fra samleprofiler ikke understøtter organisasjonens strategi og omstillingsprogram i så stor grad

som en hadde ønsket. Resultatet fra OCAI kartleggingen har på sin side vist at kulturen heller ikke støtter opp under organisasjonens strategi og utviklingsmål i tilstrekkelig grad.

Begge studier tegner imidlertid et noe nyansert bilde der enkelte uttrykk enten til lederferdigheter og/eller elementer i kulturprofilen understøtter deler av strategi og viser noen styrker relatert til organisasjonens behov.

I den sammenheng blir både lederkartleggingen og kulturkartleggingen relevant og nyttig for å finne utgangspunktet for de realitetene organisasjonen står ovenfor.

Dette kan gi overordnet ledelse en unik mulighet til å erkjenne og forstå realitetene og gjøre noe med dem - gitt at de griper muligheten.

En velfungerende organisasjon er avhengig av at både ledelse, kultur og struktur er påkoblet organisasjonens strategier, retning og utviklingsfokus.

Når de ulike elementene ikke er samstemte, fordrer dette noen praktiske implikasjoner som kan resultere i en fragmentert organisasjon hvor prosesser og omstillingsarbeid møter hindringer eller stopper opp. Jeg nevner i denne sammenheng Jay Galbraith, (Galbraith, 2002) som gjør en interessant systemorientert tilnærming til organisasjoner gjennom en modell, stjernemodellen. Stjernemodellen visualiserer hvordan de ulike organisasjonskomponentene knyttes sammen for å skape en helhet og som er en forutsetning for å bringe en organisasjon i balanse. (Strategi, struktur, prosess, belønning, ansatte). De ulike komponentene er nødvendige elementer som en må ta hensyn til i forbindelse med større endringer.

For Eigersund kommune fordrer dette en systemtenkning, ved at de ulike elementene, enten det gjelder ledelse, kultur eller strukturer/strategier må være bedre påkoblet hverandre og henge sammen for å kunne utgjøre en helhet i organisasjonen.

Jeg finner lite støtte for dette i min undersøkelse og hvor de praktiske implikasjoner eller følgevirkningene blir en feiltilpasning til strategi og utviklingsmål slik jeg har vist til.

Organisasjonen blir mindre effektiv og resultatene uteblir fordi helheten mangler, med for stor grad av friksjon mellom de ulike elementene/komponentene.

Jeg vil nedenfor komme med anbefalinger og innspill for hva jeg mener er fornuftige grep å ta, og som kan være nyttige i den fasen organisasjonen befinner seg i nå. Anbefalingene gjenspeiler både det faktum at organisasjonen trenger å utvikle gitte lederferdigheter, men også behovet for en mer systemorientert tilnærming til endrings – og utviklingsprosesser.

En samlet ledergruppe, både den strategiske gjennom rådmannens ledergruppe, og den operative gjennom mellomlederne må i enda større grad fokusere på forbedringsarbeid og utvikling av organisasjonen gjennom en tydelig, forpliktende og utviklingsorientert lederatferd.

Strategisk ledelse må sette fokus på hvordan fremme og legge til rette for utvikling, og har samtidig et overordnet ansvar for at de ulike organisasjonselementene henger sammen og er påkoblet strategi og utviklingsmål. Mellomlederne som operative ledere, må handle i tråd med vedtatt strategi og utviklingsmål for å forsterke disse.

Helt konkret innebærer det at ledere trenger å utvikle avgjørende og til dels kritiske adhocrati-ferdigheter for å kunne drive frem endringsprosesser og bør også ha en klar formening for hvordan dette skal implementeres i organisasjonen.

Eigersund kommune er en kompleks organisasjon, som igjen fordrer en lederrolle som kan ta kontroll over kompleksiteten og bygge en kultur for omstilling og utvikling. Komplekse ledere, evner å lede komplekse organisasjoner og må følgelig mestre flere kompetanseområder. I følge forskning og teori vil de beste og mest effektive lederne beherske alle de fire kompetanseområdene, og hvor de er analytiske i sin tilnærming ved å ta i bruk de ferdigheter som er nødvendige ut fra situasjon med organisasjonsform og rammebetingelser. (Cameron og Quinn, 2013).

Følgelig bør ledergruppen sammen og avdelingsvis, identifisere og bli enige om konkrete forbedringsområder, skape et felles språk for endring/innovasjon og ved å forplikte egen atferd overfor øvrige organisasjonsmedlemmer gjennom ord og handlinger slik at de fremstår som konforme. Rammeverket og MSAI verktøyet gir organisasjonen en modell og et begrepsapparat med et felles språk, ved å tilføre organisasjonen en forståelsesramme og som kan benyttes i forbindelse med videre forbedringsarbeid knyttet til utvikling av de lederferdigheter organisasjonen har behov for.

Cameron og Quinn har utarbeidet en punktvis tilnærming og forslag til personlig ledelsesforbedring gjennom de primære kompetanseområdene. Dette kan organisasjonen benytte dersom en ønsker en forbedring og utvikling av eksisterende lederkompetanser gjennom en forbedringsplan. En samlet liste over forbedringspunkter er ikke uttømmende, men kan benyttes alt etter behov og med bakgrunn i indentifiserte lederferdigheter organisasjonen trenger å styrke og utvikle. (Cameron og Quinn, 2013).

Min videre anbefaling er at strategiske dokumenter og rapporter som ligger til grunn for våre omstillingsmål, må gjøres «levende», i alt vi gjør og foretar oss. Innhold, begreper og formuleringer må brytes ned, oversettes, klargjøres og gjøres relevante for organisasjonens medlemmer, slik at ansatte bedre kan forholde seg og omsette dette til den praktiske hverdagen. Det handler dessuten om å forstå situasjon og formålet med vedtatte endrings – og utviklingsprosjekter.

Cameron og Quinn påpeker nettopp at forbedringsstrategiene må være bygget inn i en kulturendring, som igjen fordrer endret, forpliktende atferd. Ord, holdninger og atferd må integreres og gjennomsyre alt vi foretar oss i organisasjonen. Med mindre ledere er villige til å forplikte seg til en slik personlig endring, vil heller ikke organisasjonens atferd og kultur kunne endres.

På samme måte ble det fremhevet i prosjektrapporten, Framsynt;

*«dersom ledergruppa virkelig vil og setter trykk bak en utvikling i en bestemt retning, kommer det til å skje. Dersom de er uenige om retning eller avventende, er det like sikkert at det ikke kommer til å skje endringer, andre enn de som ville skjedd uansett».* (Klev, 2018, s 36).

Incentiver må speiles ut fra det organisasjonen målbærer, ved å oppmuntre, måle og belønne atferd som viser innovative ferdigheter, ideskaping og ledere som utnytter eget handlingsrom. Premiering av innsats, opparbeidet kunnskapskapital og vilje til å ta risiko er viktige drivkrefter for innovasjon, teknologisk utvikling og vekst. Vi trenger derfor å understøtte og bygge opp under «prøving og feiling», og hvor det å ta risiko innenfor forsvarlig drift anerkjennes og verdsettes. Ved å ha et lærings – og forbedringsfokus bør mer utforskende og risikovillig lederatferd være etterspurt i organisasjonen.

Det er dessuten viktig å trekke frem suksesshistorier og at ledere som skaper gode og fremtidsrettede resultater, gis anledning til å dele sine erfaringer gjennom etablerte samhandlingsarenaer. En må i enda større grad rette fokus på forpliktende samarbeid og samhandling gjennom en delingskultur, ved å se organisasjonen som en helhet. Kompetanse og ressurser må deles på tvers av enheter, når dette skaper merverdi istedenfor å være opptatt av å holde egne budsjetter og vise til eget resultatområde. Effektiv samhandling kan gi gevinstrealisering i form av bedre kvalitet og «sømløse» tjenester.

Fordi vi har et for stort internt fokus innad i egen organisasjon, bør en søke eksterne aktører, og i enda større grad oppmuntre ledere til å delta i ulike nettverk, enten gjennom inspirasjons – og læringsnettverk eller andre nettverk hvor kunnskaps – og erfaringsdeling er målet.

## 7.2 Avsluttende betraktninger og refleksjoner om veien videre

Det kan være utfordrende å ha tilstrekkelig kunnskap om lederatferd, på samme måte som kulturen ikke nødvendigvis er identifisert nettopp fordi det handler om innarbeidet atferd som tas for gitt. Det kan derfor være en mulighet for at resultatene i denne studien vil overraske noen eller at enkelte ledere i organisasjonen ikke vil kjenne seg igjen i aktuelle resultater. Vi er nok dessverre ikke alltid klar over egen situasjon, men det er først når vi utfordres på realitetene ved å gjøre den åpen og eksplisitt, at vi kan erkjenne våre styrker og svakheter.

Mitt bidrag med undersøkelsen er å belyse viktige perspektiver knyttet til organisasjonsendring ved å tilføre strategisk og operativ ledelse kunnskap om de realitetene som kartleggingen og undersøkelsen avdekker. Et faktabasert og grundig datamateriale, er vesentlig når en skal reflektere over egen lederpraksis og hvordan utøvelse av ledelse som faktor påvirker endrings – og utviklingsarbeid. Det er nok dessverre en tendens til at vi i alt for mange sammenhenger driver vi og «synser» og har formeninger om en situasjon og hvor dette ikke alltid stemmer med virkeligheten. Jeg tror en kunnskapsbasert tilnærming gjennom for eksempel et slikt datagrunnlag nettopp vil kunne bidra til å utvikle en helt annen lederforståelse og tilnærming til egen organisasjonsutvikling enn det som er tilfelle i dag med hensyn til dagens fortolkning.

Både eget studie og studie om kultur har tatt utgangspunkt i kommunens strategi og omstillingsprogram og resultatene har vist en feiltilpasning mellom ledelse, kultur, strategi og utviklingsmål. Funn og resultater synliggjør en organisasjon hvor ledelse og kultur ikke er påkoblet strategien, retningen og tiltakene i tilstrekkelig grad. Dette gjør organisasjonen svært sårbar med tanke på et utviklings – og omstillingsbehov.

Lederne erkjenner dette delvis selv, fordi de scorer dem høyere når de vurderer viktigheten av aktuelle ferdigheter. På samme måte ønsker lederne en kultur som bidrar til og understøtter et utviklingsfokus. Dette er en viktig erkjennelse, og er et godt utgangspunkt for blant annet en endring av lederatferd. Men det krever stor grad av personlig forpliktelse å endre lederatferd, og endringen omfatter mange lederaktører.

Aktuelle studier knyttet til enten lederkompetanser eller organisasjonskultur, har hatt en kvantitativ tilnærming til forskningsfeltet og det som undersøkes. Vi har via denne tilnærmingen fått et resultat og et blikk på en organisasjon gjennom mange respondenter ved å se på bredde gjennom samleindekser for å få en helhetsforståelse. Jeg tror det ville vært nyttig og interessant med en kvalitativ tilnærming til begge problemstillingene gjennom intervjuer,

med det formål å kunne fått utdypet opplevelsene og refleksjonene den enkelte leder har relatert til endring og utvikling.

Jeg vil anbefale kommende masterstudenter som ønsker å studere ledelse i Eigersund kommune, å bygge videre på aktuelle resultater, ved å gå i dybden med en kvalitativ studie som kan frembringe ytterligere data om hvordan ledelse blir utøvd i Eigersund kommune og/eller hvordan organisasjonskulturen oppfattes for å fange flere aspekter og perspektiver.

### **Avslutningsvis, hva kan andre kommuner lære av denne studien/Eigersund kommune?**

Det er ikke uvanlig å ha en forestilling eller tro på at det å endre en organisasjon alene kan gjøres gjennom vedtatte strategier, ulike omstillingsprogrammer, eller strukturelle grep. Samtidig vil endring og omstillingsarbeid før eller siden kreve en form for strukturelle endringer eller tilpasninger.

Resultater fra eget studie viser imidlertid at dette ikke er nok i seg selv. Innovasjon og utvikling kan vanskelig skje uten omstillingsvilje og gjennomføringskraft gjennom forpliktende lederatferd. Organisasjonen har behov for å utvikle og styrke kompetansen og ferdigheter innen endringsledelse. Det er dessuten viktig å kjenne organisasjonskulturen, for å forstå hvilke krefter som enten fremmer eller hemmer aktuelle endringsprosesser.

Vi har dessuten behov for at strategier, omstillings – og utviklingsmål «snakker» sammen med resten av organisasjonen. De ulike elementene må være påkoblet og samstemte, og hvorvidt en lykkes eller ei, vil til syvende og sist være avhengig av tilnærmingen til hvordan dette løses, samt om de strukturelle endringer tilpasses og er i samsvar med elementer som ledelse, organisasjonskultur, mål og strategier.

Effektive organisasjoner kjennetegnes nettopp av en velutviklet systemorientert tenkning og tilnærming.

Jeg mener resultatet fra studien ikke er enestående, men er gjenkjennbart og overførbart til andre organisasjoner, det være seg norske kommuner, eller annen offentlig forvaltning. Dette viser også undersøkelsen foretatt av SAKOM, (Senter for anvendt kommunalforskning) ved Universitetet i Agder, hvor studien omfatter 650 ledere i norske kommuner. (Hye & Øgård, 2020).

Bevisstheten omkring lederkompetanser vil kunne bidra til at organisasjoner blir mer klar over hvordan ledelse som en av faktorene kan påvirke og eventuelt begrenser organisasjonen i et utviklings – og omstillingsperspektiv. I den grad lederkompetanser ikke samsvarer med for

eksempel krav til endring og utvikling, må en sørge for å utvikle de ferdigheter organisasjonen trenger. Lederatferden må understøtte det organisasjonen skal oppnå, og forplikte seg til organisasjonsutvikling og vedtatte endringstiltak gjennom synlige handlinger og konsistent kommunikasjon.



## Litteraturliste:

1. Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. (5. utg.) Oversatt av Nora Hoff. Oslo. Utgiver, Vett og Viten A/S.
2. Baldersheim H, Rose, L.E., Lotsberg, D. Ø m.fl.(2014). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. 3 utgave. Bergen. Fagbokforlaget
3. Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. 4 utgave, 5 opplag. Oslo. Universitetsforlaget.
4. Bolman, Lee G & Deal, Terrence E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 5 utgave, 2 opplag. Oslo. Gyldendal Akademisk.
5. Cameron K.S og Quinn R.E (2014): *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. 1 utgave, korrigert opplag. Oslo: Cappelen Damm.
6. Galbraith, J.R., Downey, D., Kates, A. (2002): *Designing dynamic organizations*. New York: Amazom
7. Kuvaas, B og Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3 utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
8. Jacobsen, D. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon*. 1 utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
9. Jacobsen, D og Thorsvik J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5 utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
10. Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3 utgave, 1 opplag. Bergen. Fagbokforlaget.
11. Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3 utgave. Oslo. Cappelen Damm.
12. Jacobsen, D. (2014). *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter*. Bergen. Fagbokforlaget.
13. Ringholm, T., H. Teigen og N. Aarsæther (2013). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm AS.
14. Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. 5 utgave. Oslo. Universitetsforlaget.

15. Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2 utgave, 5 opplag 2018. Bergen. Fagbokforlaget.

Diverse kilder:

Strategidokumenter/rapporter i Eigersund kommune:

Eigersund kommune. (2017). Arbeidsgiverstrategi.

<file:///C:/Users/EKSHSD2003/Downloads/Arbeidsgiverstrategi.pdf>

Eigersund kommune, budsjett 2021, økonomiplan 2021-2024

[file:///C:/Users/EKSHSD2003/Downloads/Eigersund+kommune+-+Budsjett+2021+-+%C3%98k.plan+2020-2024+\(komplett+V2\).pdf](file:///C:/Users/EKSHSD2003/Downloads/Eigersund+kommune+-+Budsjett+2021+-+%C3%98k.plan+2020-2024+(komplett+V2).pdf)

Eigersund kommune, politisk sak- 18/2195 (2018): Ny struktur for organisasjon og ledelse.

<https://innsyn.onacos.no/eigersund/mote/wfdocument.ashx?journalpostid=2018031515&dokid=628055&versjon=12&variant=P&>

Eigersund kommune, organisasjonskart.

<https://www.eigersund.kommune.no/organisasjon.474055.no.html>

Klev, R. Rapport (2018). Sluttrapport fra forprosjekt Framsynt. Praxes AS.

<file:///C:/Users/EKSHSD2003/Downloads/1+-+Rapport+Framsynt.pdf>

PWC, Rapport (2018). Publikumstjenester og interne tjenester.

<file:///C:/Users/EKSHSD2003/Downloads/5+-+Publikumstjenester+og+interne+tjenester.pdf>

WSP, Rapport (2018). Gjennomgang av organisering og drift innenfor Teknisk avdeling, Eigersund kommune

<file:///C:/Users/EKSHSD2003/Downloads/2+-+Gjennomgang+av+organisering+og+drift+innenfor+Teknisk+avdeling.pdf>

Andre kilder:

Folkehelseinstituttet. Eigersund kommune, Folkehelseprofilen, (2020).

<file:///C:/Users/EKSHSD2003/Downloads/Planstrategi+-+Folkehelseprofil+2020.pdf>

Kommunal rapport - Nyheter 15/01/20

<https://www.kommunal-rapport.no/ledelse/professor-kommunale-ledere-mangler-nodvendig-kompetanse/93011!/>

Meld. St. 29 (2016–2017). Perspektivmeldingen , (2017).

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/>

Ravnevann, A. (2018). Organisasjonskultur. En kartlegging av organisasjonskultur på mellomledernivå i Eigersund kommune.

<https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2588395/Ravnevand%2c%20Arnhild.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Regjeringen.no.

<https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/nyheter/endringsledelse-hva-er-det-og-hvordan-fa-det-til-i-praksis/>

Senter for anvendt kommunalforskning, SAKOM. (2020)

<https://www.uia.no/om-uia/fakultet/fakultet-for-samfunnsvitenskap/senter-for-anvendt-kommunalforskning/nyheter/kompetansegap-hos-kommunale-ledere>

SSB, Kommunefakta, Eigersund kommune, (2019).

<https://www.ssb.no/kommunefakta/eigersund>

Wikipedia, (2019).

<https://no.wikipedia.org/wiki/Eigersund>

## Vedlegg:

1. Informasjon og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet
2. Spørreundersøkelsen MSAI

Vedlegg 1:

## **Informasjon og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

### **Bakgrunn og formål med prosjektet**

Jeg tar en master i ledelse ved Universitet i Agder (UIA). Under veiledning av professor Morten Øgård, ønsker jeg å utføre et forskningsprosjekt som undersøker ledelse og lederkompetanser i Eigersund kommune.

Målet med undersøkelsen er å kartlegge organisasjonens lederatferd for å finne ut av hvordan ledelse utøves i dag og hvordan ledelse kommer til uttrykk i det daglige, relatert til kommunens strategi og utviklingsarbeid.

Forskningsresultatene vil kunne være nyttige for vår organisasjon med bakgrunn i pågående omstillings- og utviklingsprosjekt hvor ledelse vektlegges

Framprosjektet/Framsynt. Organisasjonens lederatferd er vesentlig for å kunne påvirke utviklingen og vil være en sentral bidragsyter for å understøtte en utvikling i ønsket retning som forsterker strategien og de kulturelle verdiene.

### **Hva innebærer deltakelsen i studiet?**

Selve kartleggingen gjøres gjennom et anerkjent verktøy brukt av organisasjoner over hele verden, MSAI, (Management Skills Assessment Instrument). Nærmere informasjon om verktøyet finner du på neste side.

Undersøkelsen tar ca **30 min å gjennomføre** og vil være tilgjengelig i perioden 02.06.20 – 23.06.20.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Data fra undersøkelsen oversendes direkte til UIA, og resultatene vil anonymiseres og behandles samlet ut fra et gjennomsnitt av samtlige besvarelser.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i desember 2020, og er en del av en Masteroppgave som publiseres på UIA sine nettsider. Anonymiserte data fra undersøkelsen kan bli benyttet til forskningsformål ved Senter for anvendt kommunalforskning ved UiA.

Resultater fra undersøkelsen vil bli presentert til organisasjonen i samråd med kommunalsjef for Organisasjon og Læring. Oppgaven med resultater vil forhåpentligvis gi nyttige innspill til pågående omstillings – og utviklingsarbeid.

Jeg håper at dere tar dere tid til å besvare undersøkelsen.

Dersom du har spørsmål til studien, ta gjerne kontakt på tlf. 47284469.

Mvh Lise Ravneberg

Vedlegg 2:

Jeg bekrefter å ha lest og forstått informasjonen, og bekrefter herved min deltakelse i studiet

### **Velkommen til undersøkelsen!**

Management Skills Assessment Instrument (MSAI) er verktøyet for vurdering av lederferdigheter og lederkompetanser. Svarene resulterer i en lederprofil som du vil få tilsendt senere i studieløpet. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge din **lederaferd** og det finnes ingen riktige eller feil svar.

Verktøyet vurderer ikke lederstil, kun lederaferd. Du skal derfor svare på undersøkelsen på bakgrunn av **hva du gjør i dag** og **ikke hva du mener du bør gjøre**.

Undersøkelsen består av 4 deler:

Deg som leder: I spørsmål 1- 60 skal du vurdere deg selv som leder

Utøvelse av ledelse: I spørsmål 61- 75 skal du vurdere og ta stilling til i hvilken grad du som leder presterer i forhold til et sett med lederferdigheter i dag.

Betydningen av lederferdigheter- og kompetanser for organisasjonen: I spørsmål 76-87 skal du vurdere og ta stilling til hvilken betydning et sett med ulike lederferdigheter har for organisasjonen du leder

Bakgrunnsspørsmål - et sett med tilleggsspørsmål, spørsmål 88- 94

Vi ber om at du tar deg god tid til å svare på undersøkelsen og tenker godt gjennom svarene dine. Undersøkelsen vil ta ca. 30-40 minutter.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen.

Trykk på neste for å komme i gang.

Med vennlig hilsen Universitet i Agder

**Deg som leder (Spørsmål 1-60)**

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

	1	2	3	4	5
1. Jeg støtter mine ansatte når de henvender seg til meg med en bekymring eller et problem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Jeg oppfordrer ansatte til å utvikle nye ideer og (arbeids)metoder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Jeg motiverer og stimulerer de ansatte for å gjøre en bedre jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

4. Jeg følger nøye med på hvordan enheten presterer (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
5. Jeg coacher ansatte slik at de kan forbedre sine ferdigheter og prestasjoner (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
6. Jeg krever at ansatte arbeider målbevisst og effektivt (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
7. Jeg utvikler ambisiøse mål som utfordrer ansatte til å prestere utover det som normalt forventes (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
8. Jeg skaffer ressurser eller hjelper andre å skaffe seg ressurser som kreves for å gjennomføre innovative ideer (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
9. Når ansatte kommer med en god ide så støtter jeg dem i utviklingen av denne (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
10. Jeg sørger for at alle ansatte vet om våre retningslinjer, verdier og mål (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
11. Jeg sørger for at ansatte forstår hvordan deres jobb inngår med andre (teamet) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
12. Jeg bygger tette og forpliktende team (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
13. Jeg gir ansatte regelmessige tilbakemeldinger om hvordan de (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

utfører sitt arbeid

14. Jeg gir uttrykk for en klar

visjon om hva som kan oppnås i  
fremtiden

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

15. Jeg fremmer

konkurransinstinkt hos ansatte  
slik at vi presterer bedre enn  
andre organisasjoner

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

16. Jeg sørger for at det

gjennomføres regelmessige  
rapporteringer og vurderinger

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

17. Jeg fortolker og forenkler

komplisert informasjon slik at  
den er lett forståelig og kan  
videreformidles

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

18. Jeg legger til rette for effektiv

informasjonsdeling og  
problemløsning

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

19. Jeg fremmer rasjonell og

systematisk beslutningstaking

for å kunne redusere

kompleksiteten av viktige  
problemstillinger

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

20. Jeg sørger for at ansatte får

personlig utvikling og vekst

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)



## Deg som leder (Spørsmål 1-60)

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

	1	2	3	4	5
21. Jeg skaper et miljø der deltakelse og involvering i beslutninger oppfordres og belønnes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
22. Jeg sørger for at det rettes lik oppmerksomhet både mot oppgavegjennomføring og mellommenneskelige forhold	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
23. Når jeg gir en negativ tilbakemelding til andre, vektlegger jeg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

utviklingsmuligheter fremfor det negative i saken

24. Jeg gir oppgaver og ansvar som bidrar til muligheter som kan styrke personlig vekst og utvikling

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

25. Jeg er bevisst på å stimulere andre til videre karriereutvikling

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

26. Jeg fremmer regelmessig nye og kreative ideer rundt prosesser, tjenester og prosedyrer

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

27. Jeg kontinuerlig fremmer og underbygger min visjon av fremtiden overfor ansatte

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

28. Jeg hjelper andre med å visualisere en fremtid med nye muligheter

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

29. Jeg jobber alltid med å forbedre prosesser vi bruker for å oppnå ønskede resultater

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

30. Jeg driver de ansatte til å oppnå de aller beste og mest konkurransedyktige tjenestene

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

31. Gjennom myndiggjøring av andre skaper jeg et motiverende miljø som gir styrke til alle involverte

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

32. Jeg har et stabilt og personlig forhold til interne og eksterne samarbeidspartnere og brukere (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
33. Jeg sørger for at vi vurderer vår brukertilfredshet (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
34. Jeg sørger for at ansatte tar del i opplevelser som hjelper dem i å bli sosialisert og integrert i vår organisasjonskultur (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
35. Jeg øker konkurranseevnen ved å oppmuntre til å yte tjenester utover brukers forventninger (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
36. Jeg har etablert et kontrollsystem som sikrer kvalitet, tjenester, kostnader og produktivitet (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
37. Jeg koordinerer regelmessig med ledere i samtlige avdelinger (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
38. Jeg deler løpende informasjon på tvers av avdelinger for å kunne legge til rette for koordinering (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
39. Jeg bruker målesystemer som overvåker både arbeidsprosesser og resultater (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
40. Jeg avklarer overfor ansatte (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

hva som forventes av dem

### **Deg som leder (Spørsmål 1-60)**

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

	1	2	3	4	5
41. Jeg forsikrer meg om at vårt fokus er bedre service for våre brukere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
42. Jeg legger til rette for et arbeidsklima preget av iver og intensitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
43. Jeg følger nøye med på styrkene og svakhetene hos	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

våre konkurrenter, og holder mine ansatte oppdatert på vår egen status

44. Jeg legger til rette for kontinuerlige forbedringer (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

45. Jeg har utviklet en klar strategi som skal kunne hjelpe oss til å oppnå fremtidsvisjonen (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

46. Jeg fanger oppmerksomheten og skaper forpliktelse hos andre når jeg snakker om min fremtidsvisjon (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

47. Jeg legger til rette for et arbeidsmiljø hvor ledere og ansatte lærer av- og hjelper til med å utvikle hverandre (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

48. Jeg lytter og har et åpent sinn overfor andre som deler sine ideer, selv om jeg er uenig med dem (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

49. Når jeg leder en gruppe sørger jeg for at det er samarbeid og positiv konfliktløsning i gruppen (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

50. Jeg fremmer tillit og åpenhet ved å vise forståelse for de som henvender seg til meg med sine problemer eller bekymringer (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

51. Jeg skaper et miljø hvor  
 utprøving og kreativitet blir belønnet og anerkjent (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
52. Jeg oppfordrer alle ansatte til  
 konstant utvikling og oppdatering i alt de foretar seg (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
53. Jeg oppmuntrer til å  
 gjennomgående foreta små forbedringer i eget arbeid (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
54. Jeg sørger for at ansatte  
 kontinuerlig samler inn informasjon om våre brukeres behov og preferanser (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
55. Jeg involverer brukere i  
 planlegging og evaluering (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
56. Jeg belønner og har  
 markeringer som forsterker våre verdier og organisasjonskultur (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
57. Jeg vedlikeholder formelle  
 systemer som samler inn og håndterer informasjon om og fra andre aktører (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
58. Jeg stimulerer til  
 etableringen av tverrfaglige team som fokuserer på viktige organisatoriske saker (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
59. Jeg hjelper ansatte til å  
 forbedre alle deler av deres liv, (1)  (2)  (3)  (4)  (5)

ikke bare i arbeidsrelaterte  
aktiviteter

60. Jeg skaper et miljø hvor

ansatte ønsker å prestere bedre (1)  (2)  (3)  (4)  (5)   
enn våre konkurrenter

### Utøvelse av ledelse (Spørsmål 61- 73)

I de kommende spørsmålene er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter.  
Her skal du vurdere i hvilken grad du som leder presterer i forhold til disse  
lederferdighetene i dag.

Skalaen går fra 1- 5 og er som følger (merk endringen i skalaen):

1- Dårlig

2- Tilstrekkelig

3- Gjennomsnittlig (midt på treet)

4- Svært bra

5- Fremragende

	1	2	3	4	5
61. Å lede team (bygge effektive og velfungerende team)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
62. Å lede mellommenneskelige forhold (lytte til og gi støttende tilbakemeldinger til andre)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

63. Å lede utviklingen av andre  
(hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
64. Å fremme innovasjon  
(oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
65. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legge til rette for at den kan oppnås) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
66. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
67. Lede konkurranse (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner utover det som er forventet) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
68. Styrke de ansatte (motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
69. Lede kundeservice (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)
70. Lede tilpasning (hjelp andre med å forstå hva som forventes av dem og organisasjonens kultur og normer) (1)  (2)  (3)  (4)  (5)



71. Lede kontrollsystemer (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner)

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

72. Lede koordinering (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmer samordning med andre enheter internt/eksternt)

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

73. Overordnede ledelseskompentanse (vurder din generelle evne til å lede)

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

### Utøvelse av ledelse (Spørsmål 74 og 75)

Vurder og velg et av alternativene under spørsmål 74 og 75

1. Ikke høyere enn min nåværende stilling  
2. Et nivå høyere enn min nåværende stilling  
3. Til en høyere stilling innenfor fagområdet  
4. Nivået under toppledelsen  
5. Toppledelsen

74. Med utgangspunkt i din nåværende lederkompetanse, hvilket nivå i organisasjonen forventer du å nå i løpet av din

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

karriere? Vurder hele organisasjonen, ikke bare egen enhet

1. I den nedre halvdel av lederne du kjenner til	2. Blant de 50% beste lederne du kjenner til	3. Blant de 25% beste lederne du kjenner til	4. Blant de 10% beste lederne du kjenner til	5. Blant de 5% beste lederne du kjenner til
--	--	--	--	---

75. Sammenlign deg selv med andre ledere du kjenner til og vurder dine egne lederkompetanser. Hvor vil plassere deg selv i forhold til andre ledere?

(1)       (2)       (3)       (4)       (5)

**Betydningen av lederferdigheter og lederkompetanser for organisasjonen (Spørsmål 76-87)**

I de kommende spørsmålene er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter.

Her skal du vurdere i viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjonen du leder.

Skalaen går fra 1- 5 og er som følger (merk endringen i skalaen):

1- Lite viktig

**2- Noe viktig**

**3- Viktig**

**4- Svært viktig**

**5- Ekstremt viktig**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
76. Å lede team (bygge effektive og velfungerende team)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
77. Å lede mellommenneskelige forhold (Lytt til og gir støttende tilbakemeldinger til andre)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
78. Å lede utviklingen av andre (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
79. Å fremme innovasjon (oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
80. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legger til rette for at den kan oppnås)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
81. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
82. Ledelse konkurranser (fremme et konkurranseinstinkt blant	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

ansatte som fører til prestasjoner  
i utover det som er forventet)

83. Styrke de ansatte (motiverer

andre til å legge inn en ekstra (1)  (2)  (3)  (4)  (5)   
innsats og arbeide effektivt)

84. Lede kundeservice (fremme

et fokus mot å yte service og (1)  (2)  (3)  (4)  (5)   
imøtekomme brukerne)

85. Lede tilpasning (hjelp andre

med å forstå hva som forventes (1)  (2)  (3)  (4)  (5)   
av dem og organisasjonens  
kultur og normer)

86. Lede kontrollsystemer (jeg

har systemer for å kunne følge (1)  (2)  (3)  (4)  (5)   
utviklingen av prosesser og  
prestasjoner)

87. Lede koordinering (dele

informasjon på tvers av (1)  (2)  (3)  (4)  (5)   
organisasjonen og fremmer  
samordning med andre enheter  
internt/eksternt)

## Bakgrunnsspørsmål

Vennligst oppgi følgende:

88. Kjønn

(1)  Kvinne

(2)  Mann

**89. Alder**

\_\_\_\_\_

**90. Hvor mange år har du jobbet som leder (inkludert andre organisasjoner)?**

\_\_\_\_\_

**91. Hvor mange år har du sittet i din nåværende stilling?**

\_\_\_\_\_

**92. Hvor mange ansatte er du leder for?**

\_\_\_\_\_

**Vennligst vurder følgende**

1. I veldig liten grad    2. I liten grad    3. I noen grad    4. I veldig stor grad

93. Hvor langt vil du si at din  
enhet de siste årene har klart å  
oppnå de vedtatte mål?

(1)                       (2)                       (3)                       (4)

94. Hvor langt vil du si at du har  
klart å gjennomføre dine egne

(1)                       (2)                       (3)                       (4)

mål angående din enhets  
utvikling?

Takk for dine svar!

Svarene dine er nå lagret og du kan lukke dette vinduet.

Med vennlig hilsen Universitet i Agder

